



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení motivačního systému ve vybraném podniku  
Evaluation of the Motivation System in a Selected Company

Student: Bc. Natálie Karabínová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2018

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Natálie Karabínová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení motivačního systému ve vybraném podniku**  
**Evaluation of the Motivation System in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivačního systému
  3. Představení společnosti
  4. Analýza motivačního systému zaměstnanců ve společnosti
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.  
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně pod odborným vedením své vedoucí diplomové práce, s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 27. 4. 2018



.....  
Bc. Natálie Karabínová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, **Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA** za pomoc při celém procesu tvorby této práce, za cenné rady a připomínky v průběhu vypracovávání.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska motivačního systému .....</b>	<b>6</b>
2.1	Motivace .....	6
2.1.1	Proces motivace.....	7
2.1.2	Teorie motivace .....	8
2.1.3	Motivace (motiv) a stimulace (stimul) .....	9
2.2	Motivační systém.....	10
2.2.1	Nástroje motivačního systému .....	11
2.3	Motivační teorie.....	13
2.4	Dotazníkové šetření .....	17
2.5	Metoda rozhovoru.....	20
2.6	SWOT analýza.....	21
2.7	BCG matice (aplikovaná na motivaci) .....	23
2.8	Klasifikace CZ-NACE.....	24
<b>3</b>	<b>Představení společnosti .....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>Analýza motivačního systému zaměstnanců ve společnosti .....</b>	<b>28</b>
4.1	Dotazníkové šetření .....	28
4.2	Metoda rozhovoru.....	39
4.3	Maslowova pyramida potřeb .....	40
4.4	Aplikace BCG matice .....	41
4.5	SWOT analýza.....	42
<b>5</b>	<b>Shrnutí a doporučení .....</b>	<b>46</b>
5.1	Zhodnocení dotazníkového šetření .....	46
5.2	Vyhodnocení metody rozhovoru .....	47
5.3	Výsledky BCG matice .....	48
5.4	Doporučení pro společnost .....	49

<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>57</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	
	<b>Seznam příloh .....</b>	
	<b>Přílohy .....</b>	

# 1 Úvod

Dopady dnešní reality, která je charakteristická spěchem a stresem, se dotýkají nejen samotných zaměstnanců podniků, ale i managementu řízení lidských zdrojů samotných organizací, kde je mimo jiné řešena i fluktuace zaměstnanců v období silnější poptávky po pracovnících a nastoluje se otázka „Jak si udržet své zaměstnance a jak je motivovat ke kvalitně odvedené práci a výkonu?“ Bohužel motivovat zaměstnance v dnešní době již není tak jednoduché, jak se může zdát, a to nejen z důvodu zvyšujících se nároků ze strany zaměstnanců. Každý člověk je jiný a má své individuální potřeby, které se u každého jedince liší. Proto se ve spolupráci s firmou XYZ s.r.o. budeme snažit analyzovat stávající motivační systém tohoto podniku a následně ho zlepšit tak, aby lépe motivoval stávající zaměstnance.

Na žádost managementu podniku nebude uveden jeho pravý název a budeme vycházet z názvu firmy XYZ s.r.o.

Cílem diplomové práce je tedy zhodnotit současný motivační systém podniku se zaměřením na zaměstnanecké benefity a následně ho zefektivnit.

Práce je strukturovaná do teoretické části, ve které se budeme zabývat teoretickými východisky. Zde budou představeny některé analytické metody, které budou dále využity v praktické části. Dále bude představen podnik, pro který je tato práce zpracovávána, včetně potřebných informací, které jsou nezbytné pro zpracování této diplomové práce.

Druhou část diplomové práce tvoří praktická část. V této kapitole budou aplikovány poznatky z teoretických východisek do praxe. V průběhu analytické části využijeme dotazníkové šetření pro získání názorů zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. na stávající motivační systém. Při komunikaci s vedením bude aplikována metoda rozhovoru. Následně získané informace budou zpracovány formou motivačních teorií, Maslowovy pyramidy potřeb, modifikované BCG matice a SWOT analýzy.

Po zpracování teoretické i praktické části bude následovat zhodnocení a doporučení. Zde zhodnotíme výsledky analýz a na základě získaných výsledků se budeme snažit navrhnout další kroky pro vytvoření úspěšného motivačního systému firmy XYZ s.r.o.

Závěr diplomové práce bude obsahovat celkové zhodnocení a rekapitulaci celé práce včetně závěrečného konstatování, zda se nám podařilo splnit nastavený cíl, či nikoliv.



## 2 Teoretická východiska motivačního systému

V této kapitole se budeme zabývat pojmy, které je potřeba si vysvětlit a teoriemi, které budou využity následně v praktické části této práce. Prvním základním pojmem bude motivace a vše, co s ní souvisí. Následně budou uvedeny informace o motivačním systému, který je neméně důležitý, a motivační teorie. Další podkapitoly se budou týkat metod, které budou aplikovány v rámci praktické části. V poslední podkapitole a v následující třetí kapitole práce bude často skloňováno slovo podnik, kde se dozvíme o klasifikaci CZ-NACE a kde také nalezneme informace o podniku, ve kterém probíhal výzkum.

### 2.1 Motivace

Motivace je vnitřní hnací síla, která dodává energii, řídí a podněcuje chování, jednání. Motiv je důvodem k tomu něco udělat. Dobrého výkonu dosahují lidé, kteří jsou správně motivováni a kteří jsou připraveni ze sebe vydat jen to nejlepší. (Armstrong, 2012)

Podle Arnolda (2005) existují tři složky motivace:

- směr – o co se nějaká osoba snaží, co se pokouší udělat,
- úsilí – jak moc se o to snaží,
- vytrvalost – jak dlouhá je doba, po kterou se o to pokouší.

Motivaci můžeme definovat jako chování, které je cílově orientované. Je to tedy usměrňování lidí k dosažení určitého cíle. Lidé mohou být motivováni vnitřně (sami od sebe), což je nejlepší motivace, ale většina lidí má potřebu být motivována hlavně zvnějšku.

Existuje několik forem motivace, avšak v následujících odstavcích se zaměříme na ty typy motivace, které se vztahují k motivaci pracovní.

Členění na **vědomou a nevědomou** motivaci. První forma vychází z neznalosti (nebo neochoty znát) vlastních skutečných motivů, a vždy je tomu tak, když se jedná o motivy společensky nežádoucí, trapné (obecně nepřijímané) apod. Vzniká zde racionalizace, tedy zdůvodňování určité aktivity s logicky odůvodnitelným motivem. Jedná se o zpětnou činnost a dodatečně se odůvodňují původně jiné motivy. (Deiblová, 2007)

Následující členění motivace je na **primární vrozené a sekundární získané** motivy. Předpokládá se, že veškeré potřeby, které se týkají pracovní motivace, se pokládají za získané. Odborníci z vědeckých a pragmatických důvodů nepřipouští, že by bylo možné sestavit přirozeně danou hierarchii potřeb, a to proto, že se skládá z celé škály faktorů, které mají vliv na samotné potřeby a také z mnoha jiných zdrojů motivace (návyky, ideály a hodnoty).

Třetí a poslední členění se dělí na **vnitřní a vnější** motivaci. Motivace vnitřní je tvořena faktory, které jsou vytvářeny lidmi samotnými. Tyto faktory mají zároveň vliv na chování lidí a usměrňují je. Lze zde zařadit autonomii, odpovědnost, příležitost rozvíjet a využívat schopnosti a dovednosti, příležitosti k postupu, podnětnou práci aj. Vnitřní motivátory mají zejména vliv na kvalitu pracovního života. Mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, a to proto, že nejsou jednotlivci vnuceny, ale proto, že jsou součástí jedince. Vnější motivace čítá všechny činitele, kteří mají vliv na motivování lidí, tedy všechno to, co děláme, aby jednotlivci byli lépe motivováni. Vnější motivaci nejčastěji tvoří odměny (růst platu/mzdy, pochvala, tresty, povýšení aj.). Tyto motivátory mají přímý a velice silný účinek na chování a jednání člověka, a to, i když jejich účinek není dlouhodobý. Závěrem lze říci, že vše co jedinec udělá, má nějaký důvod, to znamená, že je někým nebo něčím motivováno. (Armstrong, 2012)

V případě, že jsme schopni určit zdroje motivace, tak lze potom v mnoha případech značně ovlivnit i motivační faktory. Mezi základní zdroje motivace se řadí:

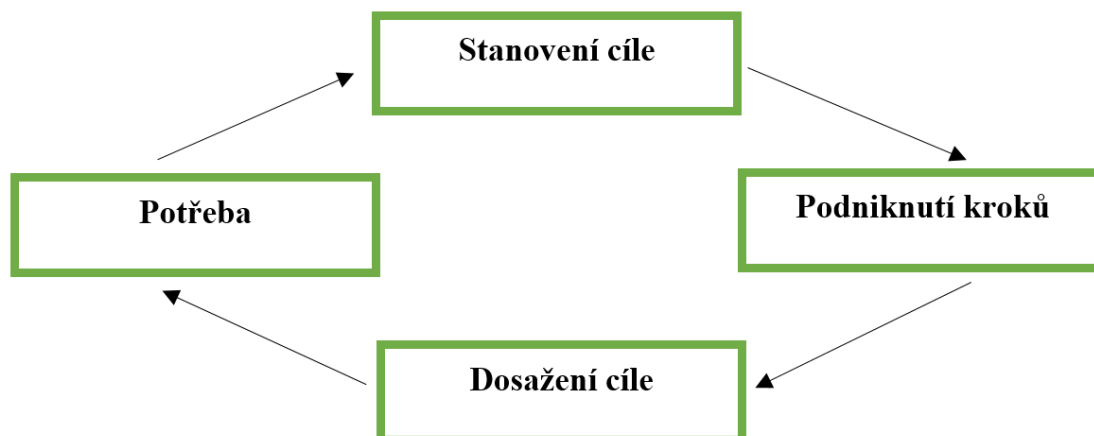
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

### ***2.1.1 Proces motivace***

Proces motivace je znázorňován modelem procesu motivace, který lze vidět na obrázku č. 2.1. Z modelu lze zjistit, že motivaci iniciuje mimovolné nebo vědomé zjištění potřeb, které nebyly uspokojeny. Neuspokojené potřeby pak v člověku evokují přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně jsou zvoleny cíle, které by měly uspokojit ona přání a potřeby, a také se stanoví způsoby, kterými měly vést ke zdárnému dosažení předem určených cílů. V okamžiku, kdy je daný cíl dosažen, je také uspokojena potřeba a s největší pravděpodobností bude v případě

potřeby způsob dosažení cíle zopakován. V opačném případě, tedy nepodaří-li se potřebu uspokojit, nebudou tyto kroky s největší pravděpodobností zopakovány.

Obrázek č. 2.1: Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Armstrong, 2012)

### **2.1.2 Teorie motivace**

V kontextu s motivací a jejím využitím v soukromém i pracovním životě je představována široká škála motivačních teorií. Jedná se o různé přístupy snažící se prozkoumat zákonitosti chování lidí a určit, čím jsou lidé motivováni, co vede k jejich nadprůměrnému výkonu, a co naopak k výkonu podprůměrnému. Mezi nejznámější motivační teorie patří:

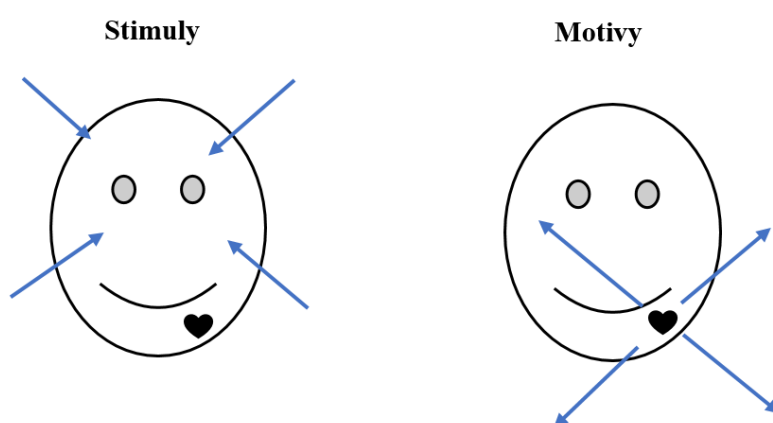
- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Teorie X a Y od Mc Gregora,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb,
- Alderferova teorie motivace (ERG teorie),
- Mc Clellandova teorie motivačních potřeb manažerů,
- Ansoffova matice,
- Vroomova teorie expektance aj.

Některé z výše uvedených teorií budou dále rozepsány a popsány v následujících kapitolách této práce a vybrané z nich budou přímo aplikovány v praktické části této diplomové práce.

### 2.1.3 Motivace (motiv) a stimulace (stimul)

Při plnění úloh může vzniknout určitý kladný vztah, který je zapříčiněn buď tím, že si jedinec spojí splnění oné úlohy se ziskem zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměna), nebo tím, že splnění té úlohy je v souladu s jeho vnitřním vyladěním. Tyto dva příklady lze vidět na obr. č. 2.2. (Plamínek, 2015)

Obrázek č. 2.2: Rozdíl mezi motivací a stimulací

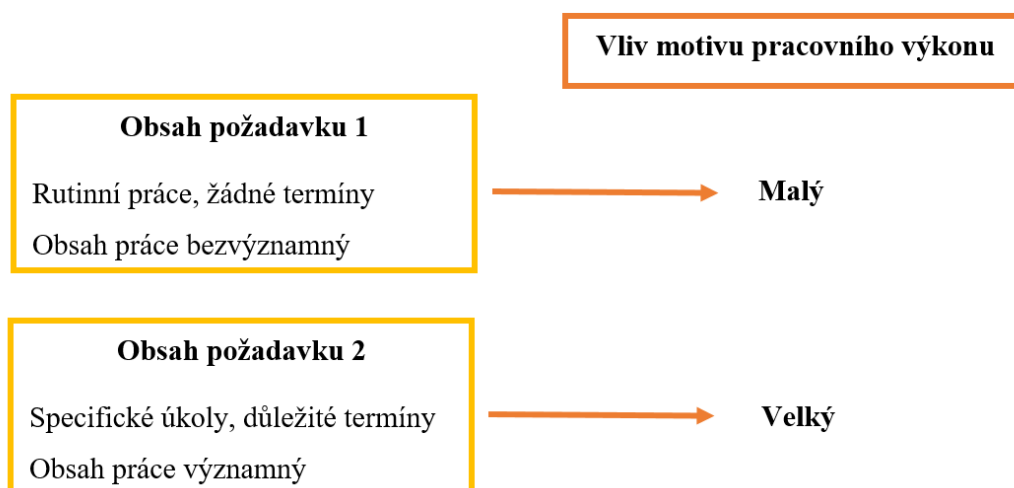


Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Plamínek, 2015)

#### ***Motivace a motiv***

Jedná se o popud lidského chování, vycházející zevnitř. Je to skrytá příčina jednání lidí a je tvořen souhrnem osobnostních determinantů (zájmy, potřeby, hodnoty aj.). Při dobře zvolených motivech vzniká motivace, která je nositelkou obrovské výhody. (Plamínek, 2015)

Obrázek č. 2.3: Ovlivnění motivu pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2012)

### ***Stimulace a stimul***

Na motivaci působí vnitřní i vnější impulsy. Mezi vnější impulsy můžeme zařadit například finanční odměnu. Avšak v tomto případě se již nebude jednat o motivaci, nýbrž o stimulaci. Samotné stimulační impulsy jsou označovány jako stimuly. Stimul je tedy podnět vycházející z vnějšího prostředí a vede k podnícení lidské aktivity.<sup>1</sup> Stimulace za pomoci stimulů (odměny, kompenzace aj.) probíhá pouze po omezenou dobu – po dobu, kdy jsou vnější stimuly poskytovány.

## **2.2 Motivační systém**

Základem úspěchu podniku je schopnost využití tvůrčího potenciálu zaměstnanců a zapojení jich do integrované snahy dosáhnout cílů organizace a zároveň plnit i osobní očekávající postoje vyplývající z potřeb zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Každý podnik potřebuje kvalitní a výkonný personál, který se ztotožňuje se zájmy podniku. Takové formování zaměstnanců má za cíl personální oddělení. Jedná se o dlouhodobou záležitost, které se musí účastnit všichni členové řízení a ve které je potřeba využití veškerých efektivních instrumentů. Kvalita a kvantita výkonu zaměstnanců je, kromě jejich schopností, dovedností, pracovních podmínek a znalostí, dána také motivací. Z tohoto důvodu je potřeba

<sup>1</sup> Stimul. ManagementMania [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

znát faktory, které mohou ovlivnit výkonnost zaměstnanců, a tak je usměrňovat k dosažení požadovaných cílů pomocí nástrojů. Vytvořením soustavy nástrojů, následně vznikne motivační systém podniku. (Dvořáková, 2012)

Motivační systém využívá faktorů, které vedou k vyšší výkonnosti a k vyššímu uspokojení z práce, avšak je potřeba, aby byl brán ohled na jednotlivé podniky. Nelze jej aplikovat na všechny podniky stejně, je zapotřebí individuálního pohledu na konkrétní společnost. Vyplývá to z toho, že každý člověk je jiný a účinnost jednotlivých nástrojů pracovní stimulace působí na různé skupiny zaměstnanců jinak. Je tedy potřeba analyzovat motivační struktury jednotlivých pracovníků (skupin či určitých profesí). (Dvořáková, 2007)

Při tvorbě motivačního systému může dojít k problémům, a to k stereotypním návykům. To znamená, že nejsou brány v potaz nové skutečnosti z oblasti pracovní motivace anebo není přihlíženo k potřebám stávajících zaměstnanců. (Ducháček, 2007)

Efektivní motivační systém je nutno vytvářet podle cílů a potřeb podniku a také podle potřeb zaměstnanců. Při nerespektování motivačních faktorů dochází k bezúčelnému vynaložení peněz i pracovní energie řídících pracovníků. (Dvořáková, 2012)

### ***2.2.1 Nástroje motivačního systému***

Existuje dělení nástrojů motivačního systému, které se využívají jako pracovní stimuly. (Dvořáková, 2012)

Tyto nástroje lze dělit dle různých kritérií:

- Hmotné hodnocení pracovního výkonu – zde patří prémie, mzdy, odměny, 13. a 14. plat a další ocenění. Podmínkou je, že tyto odměny dostanou lidé za dobrý výkon, v případě špatného výkonu by však měly být sníženy. Peněžní ohodnocení má uspokojit fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a jistoty u lidí, kteří vydělávají méně peněz. U lidí s průměrným až nadprůměrným platem pak uvedené peněžní ohodnocení uspokojuje potřebu uznání, je to jakýsi znak prestiže. Motivační účinek tohoto nástroje je variabilní, působí různě v závislosti na lidech a jejich finanční situaci. Většinou jeho význam klesá v závislosti na spokojenosti s platem.
- Benefity a další výhody poskytované podnikem – většinou je podnik poskytuje jen proto, že pro něj zaměstnanci pracují (jako určitý benefit nebo z pracovních a

organizačních důvodů). Jsou zde zahrnuty všechny možné položky – služební auto/telefon, stravenky, týden dovolené navíc, sick days, penzijní připojištění aj. Jelikož každý zaměstnanec preferuje jiné benefity, je potřeba, aby jich byla k dispozici dostatečná nabídka a každý si mohl vybrat to „své“. Z tohoto důvodu bývají často vytvářeny cafeteria systémy, kde si samotný zaměstnanec volí benefity, které mu přináší nějakou hodnotu.

- Financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže – další vzdělávání a rozvíjení se je důležité jak pro podnik, tak pro zaměstnance, avšak ne všichni zaměstnanci vykonávají takovou práci, aby byl jejich růst požadován, anebo sami nemají o něj zájem. Je potřeba, aby tuto možnost měli všichni zaměstnanci. Jednak z důvodů vysílání signálu k zaměstnanci, že je s ním v budoucnu počítáno a jednak také proto, že zaměstnanci se pak mohou cítit šťastnější a následně se to projeví na kvalitě jejich výkonu a loajalitě.
- Vytváření pozitivního podnikového klimatu v mezilidských vztazích – tohoto výsledku se podniky snaží docílit pomocí různých firemních večírků, teambuildingových akcí a jiných událostí. Je důležité, aby se zaměstnanci lépe poznali a vycházeli spolu.
- Delegování či ztráta pravomoci a odpovědnosti v systému řízení – jedná se o plánování profesní kariéry (postupu) zaměstnanců, povyšování zaměstnanců na základě jejich pracovních výsledků či pracovního profilu.
- Podíl na zisku organizace a spoluúčast na řízení – tento nástroj velmi silně propojuje zájmy zaměstnance a zaměstnavatele, protože úspěch firmy zaručuje prospěch jedince. V případě, že se zaměstnanec podílí na rozhodování, zároveň musí přijmout i část zodpovědnosti za ona rozhodnutí.
- Veřejné oceňování výsledků práce nejlepších zaměstnanců – může zvýšit sebeúctu zaměstnance a zároveň motivaci získat znovu ocenění a úctu od ostatních. Pro ostatní se může stát vzorem a vyvolat v nich motivaci a snahu dosahovat lepších výsledků s vědomím, že dobrý výkon je v podniku oceňován.
- Obohacování práce a větší autonomie – při rutinní práci všechny motivy na zlepšení výkonu upadají, proto je třeba, aby se podnik snažil zpestřit tuto stereotypní pracovní pozici a zvýšil tak její zajímavost a podnětnost. Rozšíření autonomie při práci, aby sami zaměstnanci se rozhodovali, jak práci dělat.
- Vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny – jako příklad lze uvést aktivní spolupráci a pomoc při odchodu zaměstnanců ze společnosti. Těmto

pracovníkům se zaměstnavatel snaží pomoci vyhledat jinou práci, případně pomoci jinak.

- Systém oceňování věrnosti podniku a seniority – loajalita je pro podnik velmi důležitá a zaměstnanci musí vidět, že si jí také zaměstnavatel cení. Většinou bývají zaměstnanci oceněni za počet odpracovaných let pro tuto společnost.

## 2.3 Motivační teorie

### Maslowova pyramida potřeb

Podle Maslowa a jeho pyramidy potřeb, se u každého člověka vyskytuje pět základních potřeb. Existuje přitom zákon, kdy nelze uspokojit potřeby na vyšším stupni dříve, než jsou uspokojeny ty o stupeň níže.

Obrázek č. 2.4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování na základě<sup>2</sup>

Nejzákladnější jsou fyziologické potřeby. Na tomto nejnižším stupni Maslowovy pyramidy potřeb je například potřeba jídla, vody, kyslíku apod.

<sup>2</sup> Maslowova pyramida potřeb. *Ekonomikon* [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida/>



Při uspokojení fyziologických potřeb se následně člověk přesouvá o stupeň výš, tedy k potřebám jistoty a bezpečí. V této úrovni se člověk potřebuje chránit vůči případnému nebezpečí, potřebuje jistotu zdraví, zaměstnání a další.

Nyní po uspokojení potřeb ve druhém stupni, se člověk přesouvá opět výš, kde se objevují sociální potřeby. Zde se snaží vytvářet vztahy, přátelství, rodinu.

Ve čtvrtém stupni vznikají potřeby být uznán, pochválen. Tady člověk potřebuje mít pocit, že je respektován a oceňován a zároveň potřebuje mít stálé vysoké hodnocení sebe samého.

Poslední, nejvyšší stupeň pyramidy je založen na potřebě seberealizace. V tomto pátém stupni se člověk pokouší dále rozvíjet schopnosti a dovednosti a potřebuje k tomu také vykonávat práci, co ho baví a má ji rád. (Plamínek, 2015)

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb**

Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb je jednou z nejznámějších teorií pracovní motivace. Podle Herzberga jsou motivační faktory rozděleny do dvou skupin s rozdílným postavením a funkcí v motivačním procesu:

- I. Faktory hygieny (disatisfactory) – zahrnují peníze (mzdu), personální řízení, politiku a řízení podniku, mezilidské vztahy, jistotu pracovního místa a fyzikální pracovní podmínky. Pokud tyto faktory v podniku chybí nebo je jejich stav negativní, pak dochází k nespokojenosti zaměstnanců. V opačném případě nemají žádný vliv na proces motivace a ani nevyvolávají pracovní nespokojenost – neexistuje ani přímý vliv na aktivitu zaměstnance. Při jejich nedostatku, který může vyvolat nespokojenost je lze nahradit do určité míry intenzivnějším působením motivátorů (pozitivním směrem) – dobré vedení, vztahy aj. Obrácená situace je však nemožná, vzhledem ke způsobu působení motivátorů. Samotné působení a stav hygienických faktorů je ovlivňováno ve velké míře vedením.
- II. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) – jsou tvořeny výkonem, obsahem práce, uznáním, vzestupem, odpovědností, možnostmi rozvoje. Když jsou motivátory pozitivní a působí, stávají se podnětem k pracovnímu výkonu zaměstnance, k jeho aktivitě a stávají se tak nejúčinnější složkou pracovní motivace. Nejdůležitější je pro ně interní uspořádání potřeb zaměstnance a jeho osobní vlastnosti, na které můžeme následně motivačně působit. Tyto motivátory jsou zodpovědné za pracovní spokojenost, ale hlavně za výkon, který přímo ovlivňují (zvyšují).

Využívání a cílevědomé spolutvoření faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců je zejména ovlivněno působením bezprostředního nadřízeného. Motivační proces, který funguje na tomto principu, vychází z myšlenky, že hygienické faktory, které jsou pozitivně utvářené, nestačí samy na podněcování zaměstnanců k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům, ale tvoří nepostradatelnou bázi, nad níž je možné vytvořit efektivní nadstavbu na základě působení motivátorů. (Dvořáková, 2012)

Současně se Herzberg snaží zpřesnit a nově vymezit stavy, které charakterizují postoj zaměstnance k práci, pracovním podmínkám a k jeho okolí. Definuje další stav (vedle spokojenosti a nespokojenosti) – nikoliv nespokojenosti, který má vyjádřit indiferentní vliv pracovních podmínek, které nejsou zaměstnancem pociťovány ani v pozitivním a ani v negativním smyslu. Pro organizační opatření je tento stav cílový, v případě, že by byl zjištěn stav pracovní nespokojenosti. Další obdobný stav je nikoliv spokojenost a je to důsledek nepřítomnosti nebo negativního vlivu motivátorů. Schéma těchto stavů lze vidět v tabulce č. 2.1.

Tabulka č. 2.1: Stavy charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nulová spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nulová nespokojenost)	Spokojenost s prací; Vyšší pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2012)

Aplikace této teorie blízce souvisí s vytvářením zásad správného, motivačně účinného vedení zaměstnanců a budování motivačně pozitivního vztahu nadřízený – podřízený. Proto je potřeba k této teorii přistupovat zároveň s poznatky z teorií, které se touto problematikou zabývají. Jako příklad jedné z nich lze použít teorii X a teorii Y.

### **Ansoffova matice**

Ansoffova matice umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a zhodnocení její rizikovosti. Matice má dvě dimenze: trhy (nové a existující) a produkty (nové a existující).

Tabulka č. 2.2: Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle<sup>3</sup>

Když zkombinujeme oba typy trhů i produktů, vzniknout čtyři typy strategie:

1. Tržní penetrace.
2. Rozvoj trhu.
3. Rozvoj produktu.
4. Diverzifikace.

V případě tržní penetrace se podnik bude snažit proniknout s existujícím produktem na již existující trh. Jeho cíl bude zvýšit tržní podíl.

Rozvoj trhu – tato strategie je rizikovější než předchozí. Zde se firma bude snažit proniknout na nový trh (např. nový region) s již zavedeným produktem.

Třetí strategie se týká rozvoje produktu, kdy se jej snaží inovovat a uplatnit jej na současných trzích. Riziko je opět vyšší a tato strategie se vyplácí pouze firmám, které jsou silné v inovacích.

Strategie diverzifikace – podnik se snaží vytvořit nový nebo inovovat stávající produkt a následně s ním uspět na novém trhu. Je to nejrizikovější strategie.

### McGregorova teorie X a Y

Podle McGregora manažeři rostou a stávají se jimi – nerodí se. Nemůžeme ovlivnit, do jaké míry jednotlivci dospěje, ale můžeme ovlivnit podmínky jeho růstu. (Armstrong, 2012)

Základy této teorie tkví hlavně ve stanovení efektivních principů vedení zaměstnanců. McGregorova teorie X a Y vychází ze dvou samostatných teorií.

<sup>3</sup> Ansoffova matice. ManagementMania [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

**Teorie X** realizuje základní myšlenku vedení tým, že stanoví příkazy, návody a kontroly řízených zaměstnanců a zároveň ji propojuje s realizováním forem autoritativního vedení. Zatímco **Teorie Y** reprezentuje styl vedení, který vychází z integrace zájmů jednotlivých členů v organizaci tak, že v rámci daných podmínek využívají vlastní iniciativu a vlastní volbu prostředků k tomu, aby dosáhli stanoveného cíle. Tím je vytvořen prostor pro kreativitu zaměstnanců a vznikají tak výhodné podmínky pro řízení v turbulentním prostředí. (Dvořáková, 2012)

Tabulka č. 2.3: McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují svá úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2012)

## 2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedna z metod, která je nejčastěji využívána k získávání dat. Díky dotazníkům zjišťujeme názory respondentů na určitou problematiku. Proto se často používá při výzkumech a různých průzkumech a také v odborných poradenských praxích. Je to subjektivní metoda, kde je cílem ověření pracovní hypotézy u poměrně velkého vzorku populace.

Jedná se o způsob řízeného rozhovoru ve psané podobě, který zabere méně času, než kdyby byl prováděn ústně.

Důležité při sestavování dotazníku je mít určený cíl a podle něj sestavujeme jednotlivé otázky. Dotazník by měl být anonymní, jedině tak dosáhneme pravdivějších odpovědí.

Další jeho výhodou je, že jej lze využít ve větší skupině lidí najednou. Můžeme tak pokrýt relativně velký vzorek. Odpověď je skoro vždy subjektivně zkreslená. Otázkami v dotazníku zjišťujeme fakta tvrdá (pohlaví, věk aj.) a také fakta měkká (zájmy, potřeby, postoje aj.).

Nevýhodou dotazníkového šetření je nízká návratnost rozeslaných dotazníků, tyto skutečnosti mohou ohrozit reprezentativitu získaných výsledků.

Pro dobře zpracovaný dotazník musíme splnit následující:

- pokládat jednoznačné otázky, na které je možné jednoznačně odpovědět,
- ptát se pouze na jednu věc,
- klást otázky srozumitelně,
- vyvarovat se prestižních otázek.

Použity mohou být otázky:

- uzavřené,
- otevřené,
- škálové.

*Uzavřené otázky* – zde má dotazovaný možnost vybrat z více odpovědí, nejméně však ze dvou. Nevýhodou je povrchní informace, kvůli které je potřeba dalších odpovědí pro hlubší chápání. Také se může stát, že mezi nabízenými položkami nebude ta, kterou by tázaný volil a bude nucen volit jinou, vzdálenější od jeho pravého postoje. Jedná se o otázky s odpovědí např. ANO – NE – NEVÍM.

*Otevřené otázky* – tyto otázky nenabízí výběr z odpovědí, nýbrž samotný tázaný je vytváří. Využívají se otázky s otevřeným zakončením. Odpovědi na tento typ otázek mohou být nečekané. Zde použijeme otázky typu:

- Jaké jsou Vaše záliby?
- Řekněte mi něco o ...

*Škálové otázky* – v tomto případě se využívají škálové položky k posouzení škály. U otázek jsou pevně stanoveny odpovědi a umisťují tázaného na jeden ze škálových bodů. Tento způsob zajišťuje objektivnost a současně může kvantitativně zachytit jev. Mezi nejčastěji využívané škálové otázky patří pětibodové intervalové škála dle R. Likerta:

- a. zcela souhlasím,
- b. spíše souhlasím,
- c. nevím/nemám názor,
- d. spíše nesouhlasím,
- e. naprosto nesouhlasím.

Dotazník by měl být:

- objektivní,
- standardní,
- spolehlivý,
- validní,
- kvalitativně a kvantitativně interpretovatelný,
- úsporný,
- s přiměřenou mírou návratnosti.<sup>4</sup>

### **Výběr respondentů**

Výběr vzorku je nepostradatelný výzkumný proces, protože špatným výběrem vzorku respondentů může dojít ke komplikacím zkoumaného problému nebo jej úplně znehodnotit. V případě, že nás zajímají odpovědi na konkrétní otázky z určitých oblastí, měli bychom zkoumat takové skupiny lidí, které s nimi souvisí. Např. Když se budeme dotazovat na internetové bankovníctví a naším respondentem bude dítě, tak určitě budou získané informace irelevantní.<sup>5</sup>

Definování cílové skupiny respondentů, která nám poskytne relevantní informace, je hlavním předpokladem pro úspěšný výzkum. V opačném případě, nelze výzkum považovat za plnohodnotný a úspěšný.

---

<sup>4</sup> Dotazník jako průzkumná a výzkumná metoda. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

<sup>5</sup> Kvantitativní výzkum 3 – Výběr vzorku a typy dotazování. *Survio* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativnivyzkum-3-vyber-vzorku-a-typy-dotazovani>

Existuje několik způsobů pro výběr vzorku:

- prostý náhodný výběr,
- systematicky náhodný výběr,
- stratifikovaný náhodný výběr,
- vícestupňový náhodný výběr.

**Prostý náhodný výběr** je vhodným způsobem pro zkoumání obecných problémů. Vybírání respondentů je náhodné, bez jakýchkoliv pravidel. Tento způsob lze přirovnat k „losování“, ve kterém má každý respondent stejnou šanci na výběr. Prostým náhodným výběrem můžeme pokrýt všechny vlastnosti populace. Výsledky, které tímto způsobem získáme, musíme brát obecně.

**Systematický náhodný výběr** je sestaven tak, aby vybral každý n-tý případ (např. každý desátý). Je to typický způsob organizací a podniků, které mají určitou databázi možných respondentů. Následně je z těchto potenciálních respondentů vybrán každý n-tý člověk, kterému bude zaslán dotazník k vyplnění. Tento způsob lze považovat za efektivní, ale není zde zaručeno pokrytí celého vzorku populace.

**Stratifikovaný náhodný výběr** vychází z vytvoření úzce zaměřené skupiny, do které jsou zařazeni jedinci s požadovanými vlastnostmi. Tento způsob je vhodný pro zaměření na určitou oblast výzkumu a na konkrétní cílovou skupinu s konkrétními vlastnostmi, které chceme zkoumat.

**Vícestupňový shlukový výběr** je podobný předchozímu výběru, avšak není tak úzce zaměřen. Vytváří se zde přirozená seskupení lidí a z nich jsou většinou náhodně vybráni respondenti pro náš výzkum.

## 2.5 Metoda rozhovoru

Metoda rozhovoru, jinými slovy interview, vychází z verbálního kontaktu, kdy se přímo dotazujeme respondenta. Metodu rozhovoru dělíme na několik typů podle počtu dotazovaných osob a struktury otázek. (Švarcová-Slabinová, 2005)

Cílem této metody je získat myšlenkové tendence a názory respondentů na dopředu známé otázky, které souvisí s tématem, kvůli kterého rozhovor proběhl.

Rozhovory podle počtu dotazovaných osob se dále dělí na:

- individuální rozhovory,
- skupinové rozhovory.

Při rozhovoru individuálním tazatel pracuje pouze s jedním respondentem, u skupinového rozhovoru je dotazováno více lidí najednou. (Švarcová-Slabinová, 2005)

Podle struktury otázek jsou rozhovory děleny na:

- standardizované rozhovory – předem vytvořený seznam otázek, podle kterých se postupuje.
- polostandardizované rozhovory – stejný jako předchozí typ, ale tazatel ještě přidává vlastní doplňující otázky.
- Nestandardizované rozhovory – zde jsou připraveny pouze okruhy, kterých se tazatel při kladení otázek bude držet, avšak forma, pořadí otázek aj. jsou pouze na něm.

## **2.6 SWOT analýza**

SWOT analýza je univerzální analytická technika, která slouží k zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů. Tyto faktory mají vliv na úspěšnost celého podniku nebo jednotlivých záměrů. Nejčastěji využíváme SWOT analýzu v rámci strategického řízení, a to v podobě situační analýzy.

Název této analýzy je tvořen ze čtyř písmen, kde každé písmeno je počátkem slova označující jednotlivý kvadrant. SWOT analýza je rozdělena do čtyř kvadrantů. První dva kvadranty obsahují interní faktory, tedy ty, které je podnik schopen ovlivnit. Patří zde silné a slabé stránky podniku. Druhé dva kvadranty patří externím faktorům – podnik je sám nemůže ovlivnit. Jedná se o příležitosti a hrozby.

**Strengths (Silné stránky)** – zde patří tyto faktory:

- technologické dovednosti, management, distribuční kanály, věrnost zákazníků, vedení značky, kvalita produkce.

**Weaknesses (Slabé stránky)** – tomuto kvadrantu náleží následující:



- absence důležitých dovedností, špatný přístup k distribuci, nespolehlivé služby/produkty, slabá značka, nízká udržitelnost zákazníků, management.

**Opportunities (Příležitosti)** – tady nalezneme faktory typu:

- změna chuti spotřebitele, změny ve vládní politice, změna věku populace, technologické pokroky, nové distribuční kanály, snížení daní.

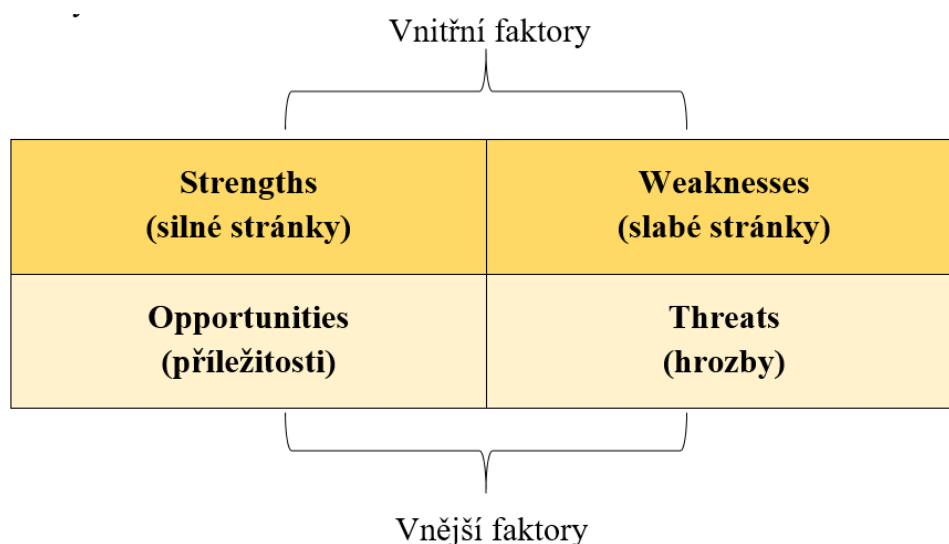
**Threats (Hrozby)** – do této skupiny jsou přiřazeny následující prvky:

- ztráta zákazníků, změna vládní politiky, změna věku populace, nové distribuční kanály, technologické pokroky, zvýšení daní.

SWOT analýzu považujeme za nástroj, který pomáhá podniku analyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Po prozkoumání vnějších a vnitřních faktorů, tedy na závěr analýzy podnik získá cenné informace týkající se jednotlivých kvadrantů. Na základě těchto dat plánuje podnik kroky, aby dosáhl svých cílů. Například zjistí, jaké jsou hrozby a vytvoří opatření, aby byl podnik co nejméně jimi ovlivněn.<sup>6</sup>

Tabulka č. 2.4: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování na základě<sup>7</sup>

<sup>6</sup> SWOT analýza. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

<sup>7</sup> SWOT analysis. *Investopedia* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

## 2.7 BCG matice (aplikovaná na motivaci)

Matice BCG, známá též jako Bostonská matice vznikla v poradenské firmě Boston Consulting Group. Využívá se pro hodnocení produktového portfolia v podniku při marketingovém a prodejním plánování. Podstatou této matice je vyhodnotit jednotlivé produkty ve dvou dimenzích. Jedná se o míru růstu na trhu a o podíl na trhu. Následně po kombinaci růstu trhu a tržního podílu vznikne matice se čtyřmi kvadranty. Tyto kvadranty se dělí na:<sup>8</sup>

- dojně krávy – produkty tvořící ziskovost podniku, není potřeba do nich investovat,
- hvězdy – produkty, do kterých je potřeba investovat, aby se z nich staly dojně krávy,
- otazníky – většinou se jedná o nové produkty, do kterých musíme investovat,
- bídní psi – tyto produkty se dostávají do útlumu a následně by se měly vyřadit.

Obrázek č. 2.5: BCG Matice



Zdroj: Vlastní zpracování na základě<sup>9</sup>

V této diplomové práci bude BCG Matice modifikována pro naše další účely. Nebudeme vycházet z relativního tržního podílu a ani z tempa růstu trhu, nýbrž využijeme motivační prostředky a jejich účinnost na zaměstnance a jejich pracovní výkon na jejich celkovou

<sup>8</sup> Matice BCG. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

<sup>9</sup> Matice BCG. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

spokojenost. Následně využité motivační prostředky budeme aplikovat podobně jako produkty podniků, a to tak, že je zařadíme do příslušného kvadrantu. Výsledkem bude zjištění, které motivační nástroje jsou ideální a které by naopak bylo vhodné zrušit nebo je ještě přepracovat, aby byly úspěšné.

## 2.8 Klasifikace CZ-NACE

Zkratka NACE vychází z francouzského spojení „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“ – jedná se o akronym pro statistickou klasifikaci ekonomických činností.

NACE je ucelený systém klasifikací ekonomických činností a produkce. Statistiky, které vzniknou během jeho používání, je možné porovnávat po celé Evropské unii. Na vyšší úrovni, s nižší mírou podrobnosti je lze srovnávat na světové úrovni. Používání NACE je povinné pro všechny členské státy Evropské unie.<sup>10</sup>

CZ-NACE nahradil v roce 2007 Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ). CZ-NACE je aplikace NACE v České republice.

### ***Struktura NACE***

NACE je tvořen hierarchickou strukturou, metodickými příručkami a vysvětlivkami. Struktura NACE podle nařízení:

- 1. úroveň – sekce, je označena alfabetickým kódem,
- 2. úroveň – oddíly, jsou označeny dvojčíselným kódem,
- 3. úroveň – skupiny, označeny jsou trojčíselným kódem,
- 4. úroveň – třídy, jsou označeny čtyřčíselným kódem.

### ***Podnik***

Pojem podnik představuje základní podnikatelský subjekt, který se snaží hledat a vytvářet ekonomické příležitosti na trhu, kde vytváří a spotřebovává různé statky. (Humlová, Pocztáková, Fialová, 2005)

---

<sup>10</sup> Metodická příručka CZ-NACE rev. 2. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)

Lze jej definovat jako právně a ekonomicky autonomní jednotku, která byla vytvořena za účelem podnikání. Každý podnik je jedinečný, tudíž má jemu typické vlastnosti, a jeho postavení vyplývá ze vzájemného působení s jeho okolím. Pomocí podnikových cílů jsou vytvářeny podnikatelské strategie. (Humlová, Poczatková, Fialová, 2005)

Doba, po kterou podnik existuje, je označována jako životní cyklus podniku. Tento životní cyklus podniku začíná založením a končí následným zánikem podniku. Mezi počátkem a zánikem podniku existují ještě tři fáze - fáze růstu, stabilizace a krize. (Humlová, Poczatková, Fialová, 2005)

### 3 Představení společnosti

V této kapitole se dozvíme základní informace o společnosti, ve které probíhal výzkum.

Vedení společnosti si nepřálo zveřejnit název firmy, proto budeme vycházet z fiktivního názvu firmy XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o. působí v Královéhradeckém kraji od roku 2008 a jedná se o středně velkou firmu s celkovým počtem 50 stálých zaměstnanců a s dalšími brigádními zaměstnanci. Celkový zisk společnosti za rok 2016 byl 31 005 tis. Kč. Tržby za stejné období byly vyčísleny na 287 921 tis. Kč.

Podnik působí v oblasti Automotive, jeho výrobní úsek se zabývá kovoobráběním šedé litiny, jedná se o produkty použitelné výhradně do automobilových motorů.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se podnik řadí:<sup>11</sup>

- Sekce C: Zpracovatelský průmysl,
  - Oddíl 29: Výroba Motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů,
    - Skupina 29.3: Výroba dílů, příslušenství pro mot. vozidla, jejich motory,
      - Třída 29.32: Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motor. vozidla.

Společnost XYZ s.r.o. disponuje několika certifikáty kvality ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949.

#### ***Certifikát ISO 9001:2008***

Norma ISO 9001:2008 vychází z norem ISO 9000 a ISO 9004. Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality v organizaci, která musí prokázat schopnost poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné zákonné a regulační požadavky. Při nedodržování těchto požadavků může být certifikát podniku odebrán. Všechny požadavky této normy jsou obecné a jsou aplikovatelné na všechny organizace bez ohledu

---

<sup>11</sup> 29.32.0 Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. CZ NACE [online]. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/29-32-0-vyroba-ostatnich-dilu-a-prislusenstvi-pro-motorova-vozidla/>

na typ, velikost a poskytovaný produkt. Nyní existuje již novější verze této normy, a to norma ISO 9001:2015.<sup>12</sup>

### ***Certifikát ISO/TS 16949***

Principem této normy je specifikace požadavků na systém managementu kvality výrobců automobilových dílů. Základem této normy jsou požadavky normy ISO 9001 v plném rozsahu doplněné zvláštními požadavky na systém managementu kvality pro výrobce automobilů a jejich dílů. Výhodou této normy je, že oproti normě ISO 9001 je mnohem konkrétnější a při její aplikaci není zapotřebí speciální oborový výklad. Dalším přínosem pro podnik, který disponuje tímto certifikátem, může být neustále vysoká úroveň výrobního procesu a s tím i stabilní vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům, zkvalitnění systému řízení aj. Jako nevýhodu lze považovat vysoké náklady s touto aplikací spojené.<sup>13</sup>

Pro získání certifikátu nebo recertifikace musí společnost vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

### ***Motivační systém podniku***

Podnik XYZ s.r.o. má vytvořen motivační systém (program) pro zaměstnance, ale není s ním spokojen. Sice jsou zaměstnancům poskytovány některé odměny, ale zaměstnanci je již považují skoro jako samozřejmost než jako něco, co by je mělo motivovat (stimulovat) k lepším pracovním výkonům. Také se vedení podniku setkalo se zápornou reakcí zaměstnanců při snaze zavádět nové benefity.

Stávající zaměstnanecké benefity:

- stokorunové stravenky,
- prémie za 100% docházku, za kvalitu práce aj.
- výhodnější tarify na volání,
- masáže.

Z výše uvedených důvodů bude v podniku proveden výzkum formou dotazníkového šetření a z jeho výsledků budou vyvedeny závěry na zlepšení motivačního programu, aby byly obě strany, jak zaměstnavatel, tak zaměstnanci, spokojené.

---

<sup>12</sup> ISO 9001:2008. *International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/46486.html>

<sup>13</sup> ISO/TS 16949. *ISO.CZ* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

## **4 Analýza motivačního systému zaměstnanců ve společnosti**

V následujících podkapitolách dojde k analýze motivačního systému společnosti a zaměstnaneckých benefitů na základě dotazníkového šetření, metody rozhovoru, BCG matice aj.

### **4.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě XYZ s.r.o., kde byli vybráni do vzorku respondentů všichni stálí zaměstnanci z oblasti výroby (na základě dohody s managementem), která je svým charakterem stěžejní a jsou na ni kladeny vysoké požadavky s ohledem na realizaci kvalitních výrobků s minimalizací zmetkovosti.

Dotazník vyplnila nadpoloviční většina zaměstnanců (27 pracovníků) z celkového počtu 50 zaměstnanců. Respondenti v průběhu dotazníku odpovídali celkem na 16 otázek; ze strany některých dotázaných nebyly však všechny otázky zodpovězeny.

Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat názory zaměstnanců na motivační systém podniku, ve kterém pracují a také jejich postoj k benefitům, ať už stávajícím nebo potenciálním.

Dotazník se skládal z těchto typů otázek:

- s otevřenou odpovědí,
- s více možnými odpověďmi,
- polouzavřené otázky,
- uzavřené otázky,
- škálové.

Podobu dotazníku lze najít v příloze č. 1.

Dotazník byl vyplněn zejména ženami (72 %). Respondentů mužského pohlaví, kteří odpovídali na otázky, bylo pouze 28 % (viz graf č. 4.1). Všichni dotazovaní jsou stálými zaměstnanci podniku XYZ s.r.o.

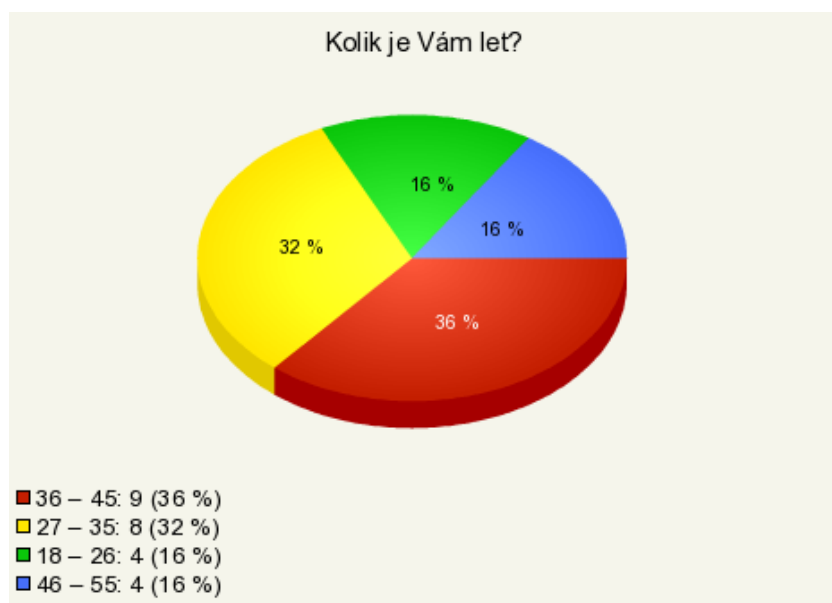
Graf č. 4.1: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4.2 lze spatřit, že většina respondentů byla ve věku 36 – 45 let (36 %), avšak pouze o 4 procentní body bylo méně dotazovaných ve věku 27 – 35 let (32 %). Věkové kategorie 18 – 26 let a 46 – 55 let byly zastoupeny stejným počtem zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník (16 %).

Graf č. 4.2: Kolik je Vám let?



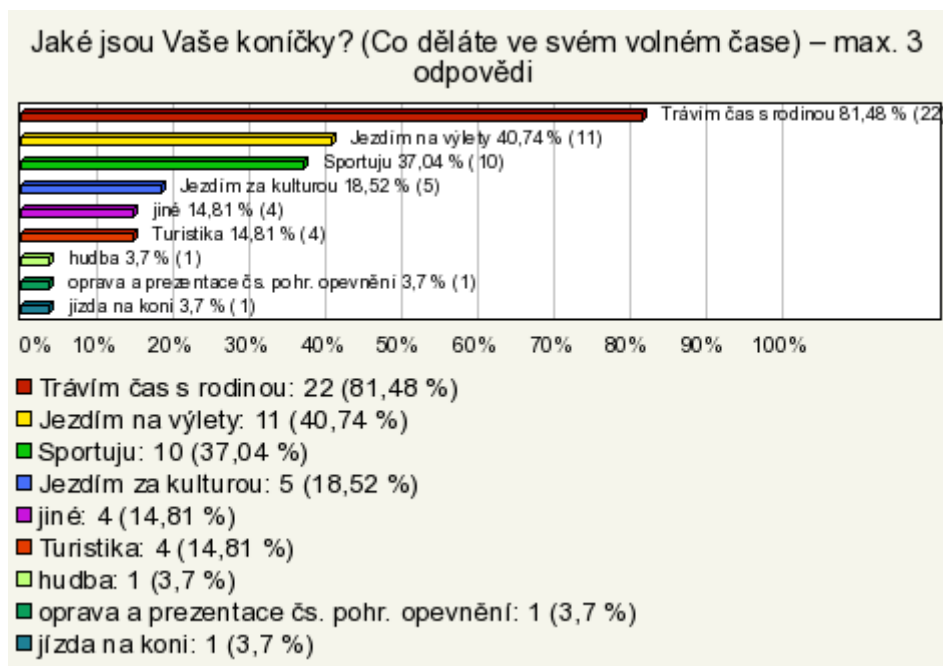
Zdroj: Vlastní zpracování



Následující otázka se týkala volného času zaměstnanců. Ptali jsme se tedy, jaké jsou jejich koníčky, abychom při vytváření motivačního programu a vymýšlení nových benefitů mohli tyto jejich hobby případně zahrnout.

Zaměstnanci společnosti XYZ s.r.o. nejčastěji odpovídali, že tráví čas s rodinou (81,48 %) a jezdí na výlety (40,74 %). Na třetím místě se mezi zaměstnanci umístil sport (37,04 %).

Graf č. 4.3: Jaké jsou Vaše koníčky?

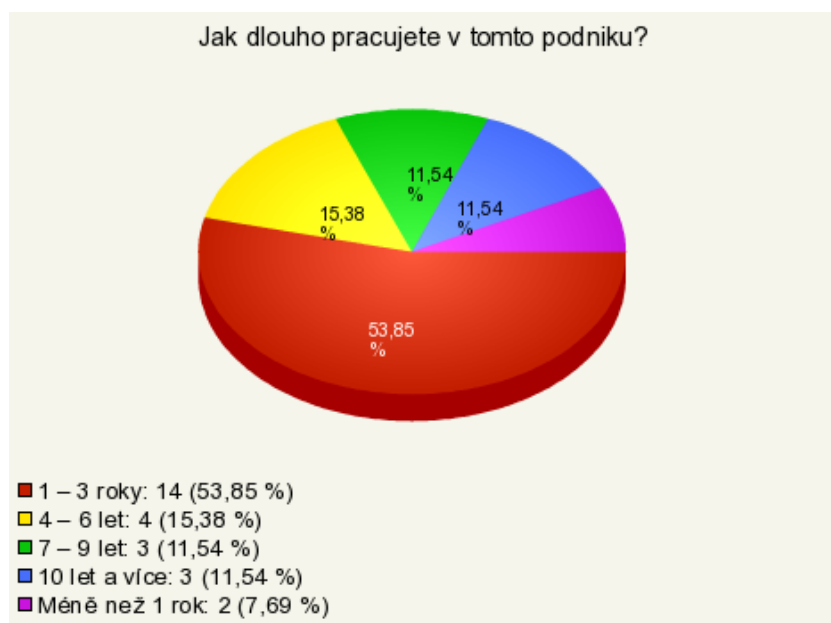


Zdroj: Vlastní zpracování

Další dvě otázky směřovaly na délku pracovního vztahu a na pozici vykonávané práce. Nejprve jsme zjišťovali, jak dlouho respondenti pracují v podniku (viz graf č. 4.4).

Výsledkem bylo zjištění, že většina respondentů pracuje v podniku pouze 1 – 3 roky (53,85 %). Po dobu 4 – 6 let je zaměstnáno 15,38 % dotazovaných. Celkem 11,54 % respondentů má v této firmě úvazek po dobu 7 – 9 let a 10-ti let a více. Méně než jeden rok zde pracují pouze 2 lidé, odpovídající na tuto otázku (7,69 %).

Graf č. 4.4: Jak dlouho pracujete v tomto podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4.5, jak je uvedeno výše, jsme se zaměřovali na zjištění pozice, na které dotazovaní pracují.

Nejčastější odpovědi byly od výrobních dělníků (65,38 %), další časté odpovědi byly od pracovníků pracujících v kontrolním oddělení (19,23 %) a 7,69 % odpovědí bylo od mistrů.

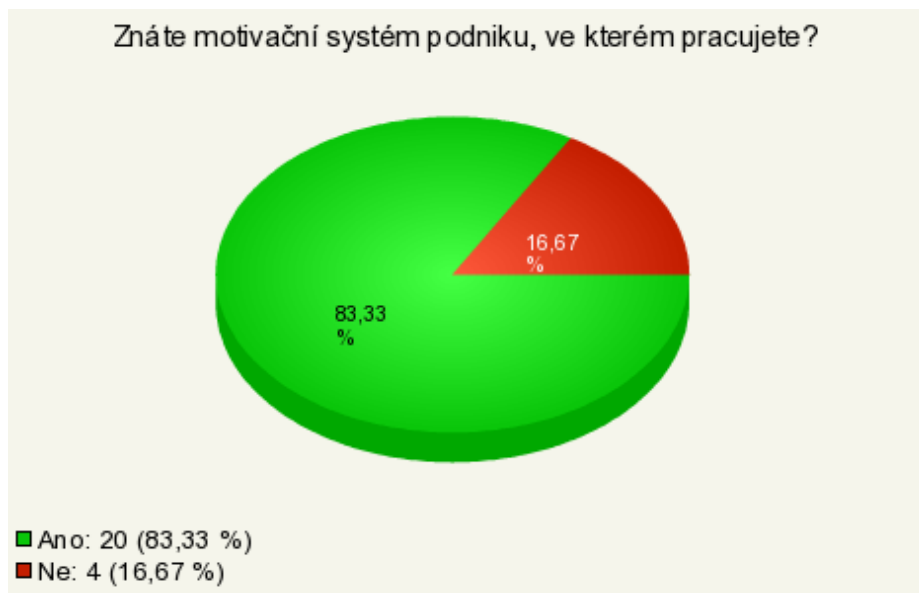
Graf č. 4.5: Na jaké pozici pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Za pomoci otázky: „Znáte motivační systém podniku, ve kterém pracujete?“, jsme zjišťovali informovanost zaměstnanců o motivačním systému podniku XYZ s.r.o. Respondentů, kteří uvedli ano, že znají motivační systém, bylo 83,33 %. Těch, co uvedli, že jej neznají, bylo 16,67 % (viz graf č. 4.6).

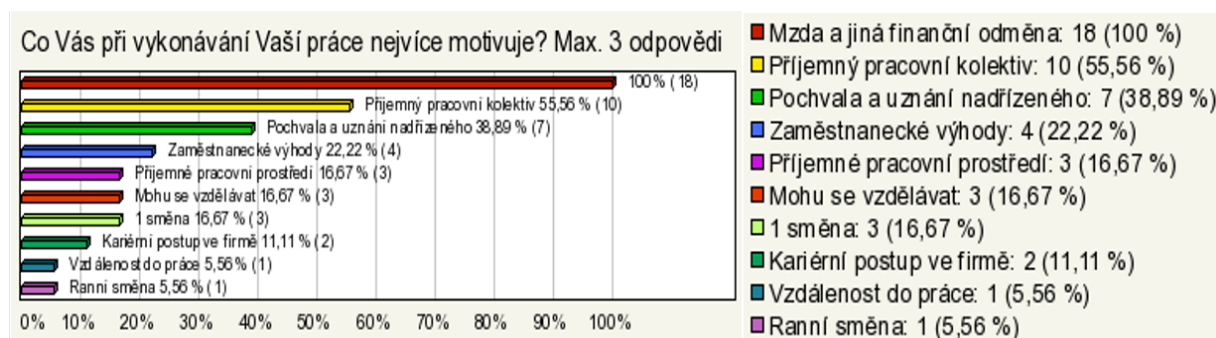
Graf č. 4.6: Znáte motivační systém podniku, ve kterém pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu č. 4.7 jsou uvedeny faktory, které podle respondentů ovlivňují jejich motivaci. Dotazovaní nejčastěji uváděli mzdu a jiné finanční benefity (69,23 %) jako nejsilnější motivační faktor. Dalším důležitým faktorem je příjemný pracovní kolektiv (38,46 %), pochvala a uznání nadřízeného (26,92 %) a zaměstnanecké výhody (22,22 %). Se stejným počtem respondentů (16,67 %) jsme se setkali, když uvedli, že by jej motivovala pouze 1 směna, možnost se vzdělávat a příjemné pracovní prostředí.

Graf č. 4.7: Co Vás při vykonávání Vaší práce nejvíce motivuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Benefitů existuje spousta, ale ne všechny vyhovují každému člověku stejně. Proto se naše další otázka v dotazníku týkala benefitů a zájmu respondentů o ně. V tabulce č. 4.1 je výčet jednotlivých zaměstnaneckých výhod, na které respondenti reagovali. Dotazovaní měli za úkol oznamkovat jednotlivé benefity známkou 1 – 5, kde 1 = nejlepší hodnocení a 5 = nejhorší hodnocení. V druhém sloupci, lze tedy nalézt průměrnou hodnotu všech známek, které respondenti uvedli.

Tabulka č. 4.1: Hodnocení benefitů

Benefity	Průměrná známka
<b>Ocenění – vyhlášení nejlepšího pracovníka</b>	3,765
<b>Poukazy na sportovní aktivity, plavanky</b>	2,059
<b>Vstupenky do kina, divadla aj.</b>	2,2
<b>Rekvalifikační kurzy</b>	2,063
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	<b>1,292</b>
<b>Příspěvek na bydlení</b>	2,5
<b>Příspěvek na dopravu do práce</b>	3,059
<b>Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)</b>	<b>1,4</b>
<b>Penzijní připojištění</b>	<b>1,55</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

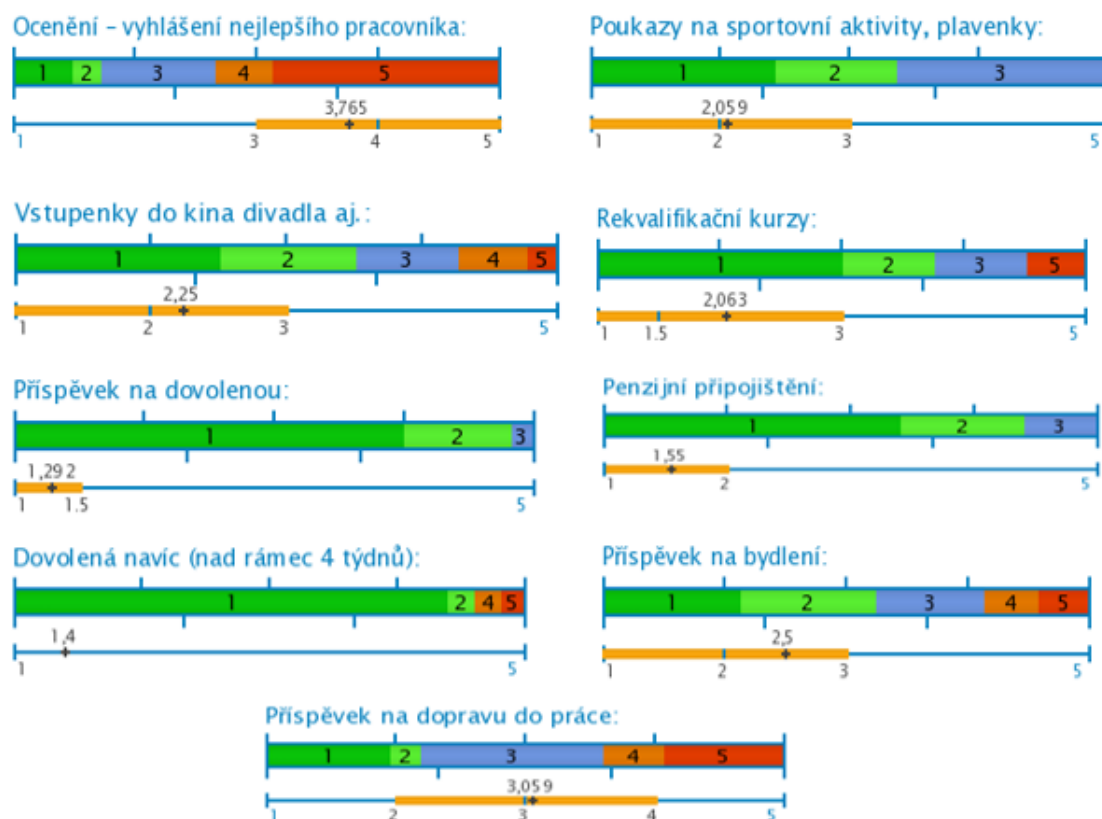
Podle tabulky č. 4.1 by respondenti nejvíce uvítali benefit v podobě příspěvku na dovolenou. Na druhém místě zvolili dovolenou navíc (nad rámec 4 týdnů) a na třetím místě je penzijní připojištění.

Obrázek č. 4.1 je složen z dílčích devíti grafů, které obsahují hodnocení jednotlivých benefitů a znázorňují rozložení známek, které respondenti přidělili ke každé zaměstnanecké výhodě.

Obrázek č. 4.1: Ohodnoťte jednotlivé benefity, podle Vašeho zájmu.

Ohodnoťte jednotlivé benefity, podle Vašeho zájmu. (Hodnocení je jako ve škole:

1 = nejlepší/, chtěl/a bych jej; 5 = nejslabší, nechtěl/a bych jej.)



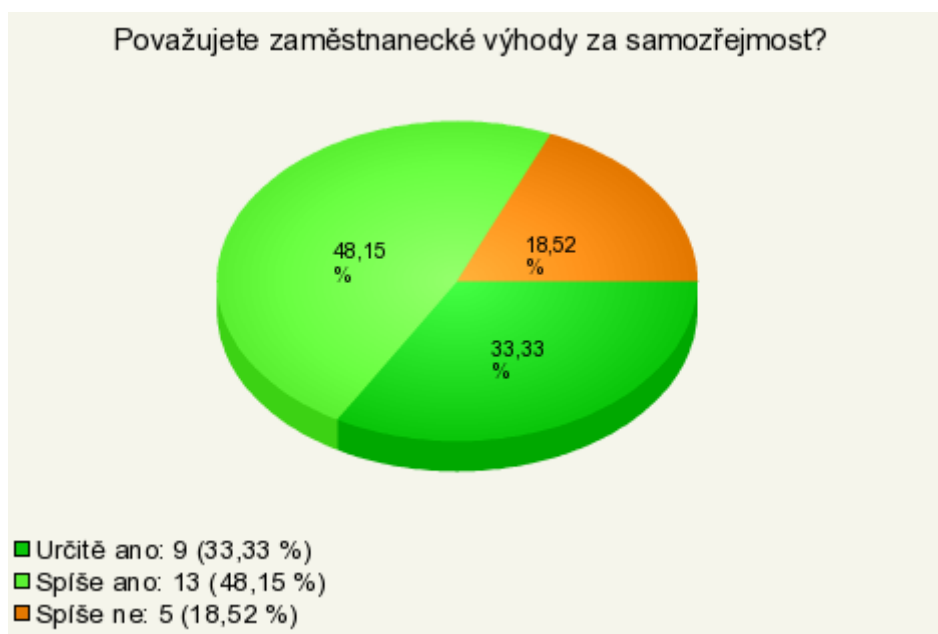
Zdroj: Vlastní zpracování

Jako další v pořadí byla otázka, zda zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody za samozřejmost.

Podle grafu č. 4.8 se respondenti rozhodovali pouze mezi třemi odpověďmi. Nejčastěji vybírali odpověď - spíše ano (48,15 %), dále v pořadí byla odpověď - určitě ano (33,33 %) a poslední odpověď, na kterou se reagovalo, byla – spíše ne (18,52 %).

Z těchto uvedených výsledků lze vyčíst, že zaměstnanci podniku XYZ s.r.o., víceméně berou benefity jako samozřejmost.

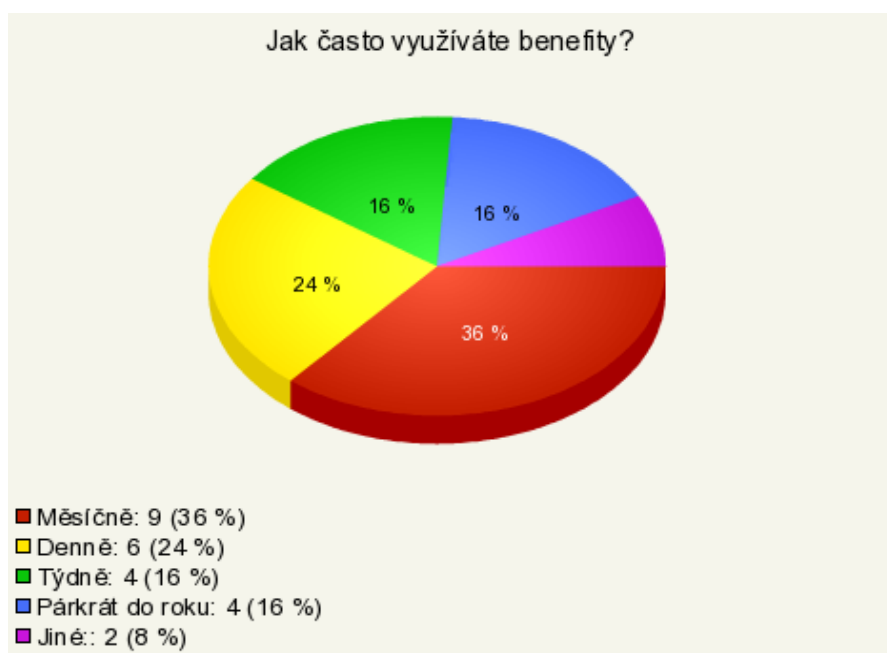
Graf č. 4.8: Považujete zaměstnanecké výhody za samozřejmost?



Zdroj: Vlastní zpracování

V neposlední řadě nás také zajímalo, jak často respondenti využívají poskytované benefity. Na základě grafu č. 4.9, můžeme konstatovat, že respondenti využívají získané benefity nejvíce měsíčně (36 %). Další možnost s největší četností odpovědí byla – denně (24 %). Respondentů, kteří využívají benefity týdně a ročně, byl stejný počet (16 %).

Graf č. 4.9: Jak často využíváte benefity?



Zdroj: Vlastní zpracování

V této dotazníkové části jsme se zajímali o spokojenost respondentů se stávajícím motivačním systémem. Zde měli dotazovaní stejný úkol jako v otázce č. 7 (viz příloha č. 1), tedy ohodnotit jednotlivé motivační faktory, které poskytuje společnost svým zaměstnancům. Hodnocení probíhalo opět jako ve škole – 1 = nejlepší; 5 = nejhorší.

Tabulka č. 4.2: Hodnocení spokojenosti se stávajícím motivačním systémem

Benefit	Průměrná známka
<b>Stravenky</b>	1,56
<b>Příplatek za docházku</b>	2,12
<b>Příplatek za kvalitní práci</b>	2,4

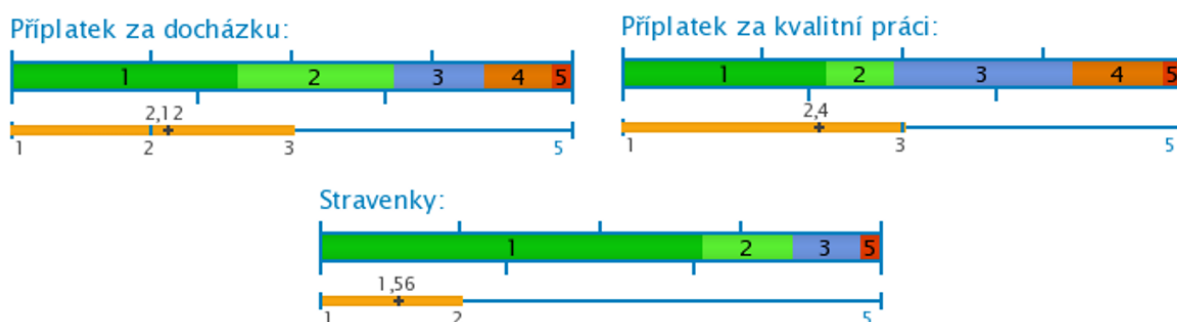
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tabulky č. 4.2 se největšímu úspěchu těší stravenky (známka 1,56). Na druhé místo respondenti zařadili příplatek za docházku (známka 2,12) a na poslední místo příplatek za kvalitní práci (známka 2,4). Uvedené známky jsme vytvořili tak, že jsme udělali průměr všech uvedených odpovědí respondentů.

V následujícím obrázku (č. 4.2) jsou zobrazeny grafy odpovědí u jednotlivých benefitů.

Obrázek č. 4.2: Jak byste ohodnotili Vaši spokojenost se stávajícím motivačním systémem?

Jak byste ohodnotili Vaši spokojenost se stávajícím motivačním systémem? (Oznámkuje níže uvedené výhody jako ve škole: 1 = nejlepší; 5 = nejhorší.)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou č. 11 (viz příloha č. 1) jsme zjišťovali, jestli respondenti považují samotný motivační systém za důležitý. Podle výsledků (viz graf č. 4.10) považuje absolutní většina respondentů motivační systém za důležitý (92 %). Odpovědi – ne a nevím, zvolily pouze 4 % tázaných.

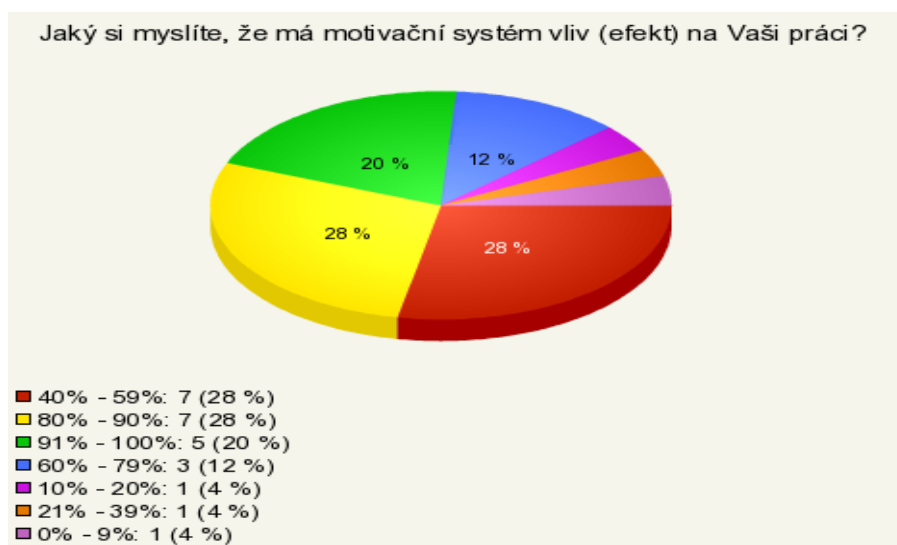
Graf č. 4.10: Považujete motivační systém za důležitý?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další graf (č. 4.11) už je různorodější. Ptali jsme se na odhadovaný vliv motivačního systému na práci respondentů. Mezi nejčastější odpovědi (28 %) se řadí dvě kategorie – 40 % - 59 % a 80 % - 90 %. Tato skutečnost je vcelku zajímavá, protože jsou tyto dva intervaly hodnotově poměrně vzdáleny. Další respondenti si myslí, motivační systém ovlivňuje jejich práci z 91 % - 100 % (20 %). Pouze 12 % respondentů předpokládá efekt 60 % - 79 % na jejich vykonanou práci.

Graf č. 4.11: Jaký si myslíte, že má motivační systém vliv (efekt) na Vaši práci?

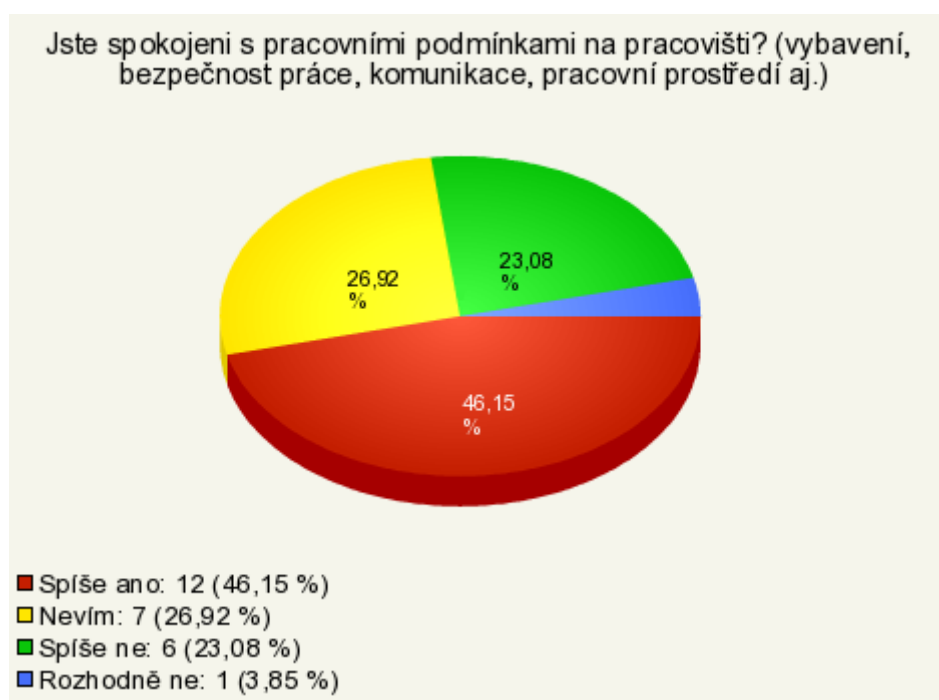


Zdroj: Vlastní zpracování



Pracovní výkon zaměstnanců je z části také ovlivněn pracovním prostředím. Proto jsme zjišťovali, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti. Nejčtenější odpovědí na tuto otázku bylo – spíše ano (46,15 %). Na druhé místo jsme zařadili odpověď – nevím (26,92 %) a na pomyslné třetí místo odpověď – spíše ne (23,08 %). Odpověď - rozhodně ne se vyskytla pouze jednou (3,85 %)

Graf č. 4.12: Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti?

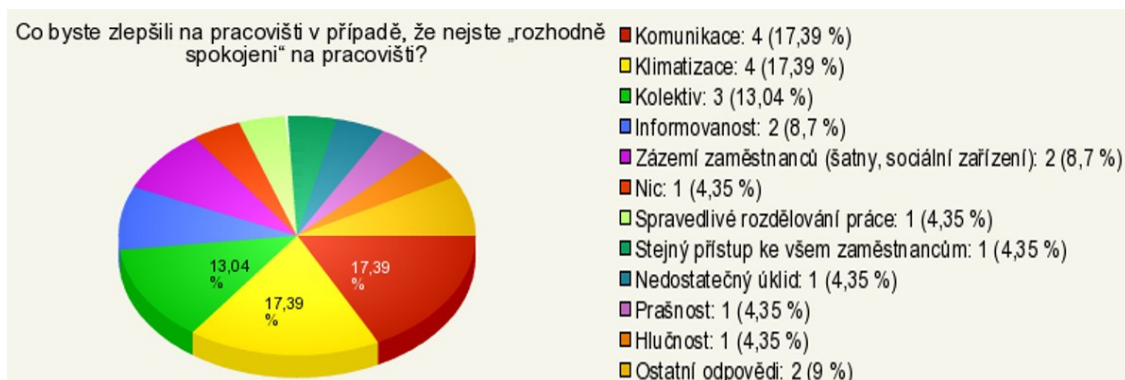


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 (viz příloha č. 1) vycházela z předchozí otázky. Respondenti měli specifikovat, s čím jsou nespokojeni na pracovišti (co by zlepšili), avšak ne všichni byli ochotni tuto otázku vyplnit. Podle získaných informací by dotazovaní chtěli na pracovišti zlepšit komunikaci (17,39 %), klimatizaci (17,39 %) a kolektiv (13,04 %).

Další odpovědi (s četností 1 – 2 respondenti) lze vyčíst z grafu č. 4.13. Mezi uvedené ostatní odpovědi se řadí poruchovost CNC a pracovní prostředí. Obě tyto odpovědi byly uvedeny jednou.

Graf č. 4.13: Co byste zlepšili na pracovišti v případě, že nejste „rozhodně spokojeni“ na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Metoda rozhovoru

Rozhovor probíhal v prostorách podniku přímo s ředitelem firmy XYZ s.r.o. Celkem bylo položeno 10 otázek, které se týkaly nejen motivačního programu, ale i ostatních věcí, které s ním souvisí.

### 1. Jaký je efekt současné motivace zaměstnanců?

Snažíme se zvyšovat produktivitu a kvalitu práce pomocí motivování zaměstnanců.

### 2. Proč si myslíte, že předchozí motivační systém nebyl úspěšný?

Důvodem neúspěchu bylo to, že předchozí motivační systém nenutil zaměstnance vykonávat práci v potřebné kvalitě a dbal pouze na kvantitu.

### 3. Kdo zodpovídá za motivační systém? Jaké oddělení?

Motivační systém zpracovává a reviduje výrobní ředitel. Motivační složky jsou hodnoceny také vedoucími jednotlivých oddělení.

### 4. Snažíte se pravidelně obnovovat motivační systém?

Ano, snažíme se, ale benefity zaměstnance nelákají.

### 5. Jak je zabezpečována informovanost zaměstnanců o motivačním systému? Jak se o něm dozví?

Zaměstnanci jsou informováni předáním aktuální procedury motivačního programu.

6. *Kolik máte vyčleněných peněz na provoz motivačního systému? Kolik peněz jste ochotni vložit do jednoho zaměstnance?*

Pro letošní rok bylo uvolněno 10% na platy, ne do fixní částky, ale do motivační. Motivační složka platu se skládá ze tří faktorů: kvalita, kvantita, docházka.

7. *Monitorujete využívání jednotlivých benefitů? Je vedena statistika o tom?*

Ne, bohužel.

8. *Jak funguje komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými?*

Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými funguje pomocí interních porad.

9. *Je možnost, aby zaměstnanci postupovali v rámci podniku směrem nahoru?*

Není mnoho příležitostí k postupu. Postup je možný pouze z pozice operátora CNC na mistra výroby.

10. *Chcete aplikovat stejný motivační systém pro stálé brigádníky a zaměstnance?*

Pokud budou vykonávat stejné operace, tak to je určitě nezbytné.

### **4.3 Maslowova pyramida potřeb**

Při vytváření Maslowovy pyramidy potřeb budeme vycházet z výsledků dotazníkového šetření. Do všech úrovní pyramidy budeme aplikovat časté odpovědi respondentů různých otázek z dotazníku.

1. Úroveň – Fyziologické potřeby jsou tvořeny základními potřebami člověka. Pro zaměstnance je tedy důležité jíst, a proto je potřeba stravenek. Pocit (teplotní komfort), je také důležitý, proto když je teplé počasí nebo špatný vzduch, tak přijde na řadu klimatizace
2. Úroveň – Potřeba bezpečí se řadí mezi hlavní potřeby. V dotazníku respondenti volili, mezi efektivními motivačními prvky, nejčastěji mzdu a finanční odměnu a také penzijní připojištění.
3. Úroveň – Potřeby sounáležitosti a lásky – respondenti nejčastěji tráví čas se svou rodinou a v práci potřebují (i k motivaci) dobrý pracovní kolektiv.

4. Úroveň – Potřeba uznání je v každém člověku – i když respondenti víceméně neměli zájem o vyhlášení nejlepšího pracovníka, tak mnoho z nich uvedlo, že by stáli o pochvalu a uznání nadřízeného pracovníka a motivovalo by je to.
5. Úroveň – Seberealizace – Špatná práce je demotivující, proto je třeba zaměstnance motivovat k odvádění dobré práce a tím je vést k seberealizaci a k pocitu dobře odvedené práce.

Výše uvedené body jsou graficky zpracovány v obrázku č. 4.3.

Obrázek č. 4.3: Maslowova pyramida potřeb aplikovaná na zaměstnance společnosti XYZ s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.4 Aplikace BCG matice

BCG matice byla vytvořena na základě originální verze. V naší verzi jsme BCG matici modifikovali (viz obrázek č. 4.4) a aplikovali na motivační systém společnosti XYZ s.r.o.

Na svislou osu jsme vložili měřítko – Efekt na pracovní výkon a na osu horizontální jsme aplikovali – Ocenění zaměstnanci. Hodnoty obou os zůstaly stejné, jako v originále. Další části matice, které nebyly pozměněny, jsou kvadranty. Ty zůstaly na stejných místech s nepozměněnými názvy.

Následně jsme vycházeli z výsledků dotazníkového šetření, kde jsme zjistili postoj respondentů k jednotlivým motivačním prvkům. Po tomto zjištění jsme zařazovali jednotlivé motivační

faktory do BCG matice podle jejich ocenění respondenty a podle jejich vlivu na pracovní výkon. Do matice jsme aplikovali jak prvky ze stávajícího motivačního systému firmy XYZ s.r.o. (modrá barva), tak prvky zjištěné z dotazníku.

Obrázek č. 4.4: BCG matice aplikovaná na motivační systém

<i>Efekt na pracovní výkon</i>	Vysoký	<b>Hvězdy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mzda a finanční benefity</li> <li>- komunikace</li> <li>- kolektiv</li> <li>- dovolená navíc</li> <li>- pracovní prostředí</li> <li>- ocenění/pochvala od nadřízeného</li> </ul>	<b>Otazníky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- příplatek za docházku</li> <li>- příplatek za kvalitní práci</li> <li>- rekvalifikační kurzy</li> <li>- možnost postupu</li> </ul>
	Nizký	<b>Dojné krávy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stravenky</li> <li>- zaměstnanecké výhody</li> <li>- příspěvek na dovolenou</li> <li>- penzijní připojištění</li> </ul>	<b>Bídící psi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- příspěvek na dopravu do práce</li> <li>- příspěvek na bydlení</li> <li>- ocenění – vyhlášení nejlepšího pracovníka</li> </ul>
		1	0
		<i>Ocenění zaměstnanci</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.5 SWOT analýza

Při sestavování SWOT analýzy budeme vycházet z poznatků z dotazníkového šetření a z informací získaných během rozhovoru s managementem.

SWOT analýza je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž jsou silné a slabé stránky ovlivňovány interními faktory a příležitosti a hrozby jsou ovlivněny externími faktory (viz tabulka č. 4.3).

Do každého kvadrantu jsme zařadili pět faktorů, které mají nejzásadnější vliv na stávající motivační systém společnosti, které by měly být brány v potaz při snaze jej zefektivnit a zlepšit.

**Silné stránky** – do tohoto kvadrantu jsme zařadili pozitivní faktory, které mohou být společností ovlivněny.

Jako první jsme určili *nenáročnost motivačního systému na organizaci*. Vzhledem k tomu, že jsou poskytovány momentálně pouze 3 benefity, tak se nejedná o složité procedury v jejich poskytování.

*Evidence a kontrola více složkami*, tento způsob je vhodný, protože vše nezávisí pouze na jedné osobě a v případě pochybení, je zde ještě další pracovník, který tuto chybu může objevit a napravit ji bez dalších následků.

Vzhledem k tomu, že stálí zaměstnanci a brigádníci mohou vykonávat stejnou práci, tak je potřeba je stejně motivovat. Z tohoto důvodu vedení podniku preferuje *aplikaci motivačního programu na stálé zaměstnance i brigádníky*.

V neposlední řadě považujeme za silnou stránku také to, že *zaměstnanci znají motivační systém společnosti*. Informovanost je důležitá, bonusem je, když se propojuje motivace s výkonem.

Posledním uvedeným faktorem v tomto kvadrantu je pro nás *poměrně časté využívání benefitů zaměstnanci*. Tento prvek považujeme za silnou stránku motivačního programu zejména proto, že by nabízené benefity byly k ničemu, kdyby je zaměstnanci nevyužívali, a tím by zanikl i smysl jejich vzniku.

**Slabé stránky** – jsou stejně jako silné stránky ovlivňovány vnitřními faktory, to znamená, že je společnost může ovlivnit. V tomto případě se jedná o negativní prvky, které by se společnost měla snažit eliminovat.

*Špatně nastavený motivační program* jsme identifikovali jako slabou stránku, protože není možné, aby systém fungoval na 100 %, když není nastaven správně.

Za slabou stránku taktéž považujeme *nulové monitorování využívání benefitů*. Samo o sobě se to může zdát zbytečné, ale v případě, že je potřeba měnit motivační program, je zapotřebí znát využívanost jednotlivých benefitů. Myšleno je, jak často jsou zaměstnanecké výhody využívány a také, které benefity jsou preferovány.

*Aplikace pouze finančních benefitů* – ne všichni zaměstnanci mají zájem pouze o finanční benefity. Existují i takoví zaměstnanci, kteří by preferovali např. benefity formou dovolené navíc anebo alespoň možnost výběru z více zaměstnaneckých výhod.

*Malý výběr benefitů*, tato slabá stránka je částečně propojena s předešlou. Zaměstnanci potřebují mít na výběr z toho, co momentálně potřebují (viz Maslowova pyramida potřeb).

K uspokojení nemůže dojít v případě, že zaměstnanec má na výběr ze tří benefitů. Společnost by tedy měla rozšířit nabídku poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Jako poslední slabou stránku jsme vybrali *považování motivačního systému zaměstnanci za samozřejmost*. Důvod je ten, že v tomto případě motivační nástroje pozbývají svých účinků.

**Příležitosti** – jsou ovlivňovány vnějšími faktory, společnost je tedy nemůže ovlivnit, ale záleží jen na ní, jestli jich využije a přetvoří je ve svou silnou stránku.

První příležitost je *zvýšení pracovního výkonu*. Když se správně nastaví motivační program a všichni budou mít potřebné informace, tak bude motivace fungovat pozitivně a bude mít vliv na lepší pracovní výkon.

*Daňové zvýhodnění* je také jednou z příležitostí pro společnost jak si ulehčit. Existují benefity, které jsou pro společnost daňovým nákladem, nebo z nich nemusí platit sociální a zdravotní pojištění.

*Nové benefity* – lidé se nespokojí stále se stejnými benefity, chtějí neustále něco nového.

Sledování *trendů v motivaci zaměstnanců – benefitech* může být příležitost k posunutí svého motivačního programu směrem dopředu.

Když odměníme dobře pracujícího zaměstnance a oceníme jeho snahu, tak *získáme loajálního zaměstnance*, který bude rád pro naši společnost pracovat a jen tak neodejde ke konkurenci.

**Hrozby** – jsou také společnosti neovlivnitelné (vnější) faktory. Společnost se proti nim může chránit pouze tak, že si je uvědomí a pokusí se jejich možný vznik eliminovat.

*Nepříliš vysoký zájem zaměstnanců o benefity* – v případě, že by zaměstnanci neměli zájem o poskytované benefity, pak by to mohla být hrozba pro fungování našeho motivačního programu.

*Potenciální konkurence nabízející lepší motivaci zaměstnancům*. Tento prvek byl vybrán proto, že v dnešní době, kdy je boj o zaměstnance, podniky nabízí mnoho benefitů a pracovníci si to uvědomují, proto počítají už automaticky s tím, že dostanou něco navíc, pokud nejsou uspokojeni, odcházejí jinam. Také můžeme využít spojitosti lepší motivace – lepší pracovní výkon, když to tak je u konkurence, vzniká z toho hrozba pro náš podnik.

*Administrativní náročnost* – může nastat v případě, že je motivační systém překombinovaný a složitý.

*Možný nezájem zaměstnanců o nový motivační systém* – každý pracovník je jiný, a ne všem se dá vyjít vstříc. Proto je potřeba vytvořit nový motivační systém tak, aby obsahoval zájmy co největšího okruhu zaměstnanců. V případě, že by nebyl zájem o tento program, potom by to mohlo mít špatný vliv na pracovní výkon (lidé by nebyli motivováni k lepším výsledkům).

*Změna legislativy* – může být hrozba případě změny např. daňového zákona, kdy by společnost již nemohla aplikovat benefity jako daňový náklad.

Tabulka č. 4.3: SWOT analýza motivačního programu zaměstnanců

<b>Silné stránky - Strengths</b>	<b>Slabé stránky - Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ne příliš velká náročnost na organizaci</i></li> <li>- <i>Evidence a kontrola více složkami</i></li> <li>- <i>Aplikace motivačního programu na stálé zaměstnance i brigádníky</i></li> <li>- <i>Zaměstnanci znají motivační systém</i></li> <li>- <i>Poměrně časté využívání benefitů zaměstnanci</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Špatně nastavený motivační program</i></li> <li>- <i>Není monitorováno využívání benefitů</i></li> <li>- <i>Aplikace pouze finančních benefitů</i></li> <li>- <i>Malý výběr benefitů</i></li> <li>- <i>Považování motivačního systému zaměstnanci za samozřejmost</i></li> </ul>
<b>Příležitosti - Opportunities</b>	<b>Hrozby - Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Zvýšení pracovního výkonu</i></li> <li>- <i>Daňové zvýhodnění</i></li> <li>- <i>Nové benefity</i></li> <li>- <i>Trendy v motivaci zaměstnanců – benefitech</i></li> <li>- <i>Zisk loajálních zaměstnanců</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nepříliš vysoký zájem zaměstnanců o benefity</i></li> <li>- <i>Potenciální konkurence nabízející lepší motivaci zaměstnancům</i></li> <li>- <i>Administrativní náročnost</i></li> <li>- <i>Možný nezájem zaměstnanců o nový motivační systém</i></li> <li>- <i>Změna legislativy</i></li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování



## **5 Shrnutí a doporučení**

V dílčích kapitolách, které následují, bude zpracováno shrnutí tří analýz (dotazníkové šetření, metoda rozhovoru a BCG matice), které byly aplikovány v předchozí části této práce. Obsahem poslední podkapitoly bude doporučení pro společnost na základě předchozího shrnutí a aplikací jiných analýz.

### **5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo v areálu společnosti XYZ s.r.o., kde byli požádáni všichni zaměstnanci výrobního úseku o vyplnění dotazníku. Návratnost dotazníků byla 54 %, tedy nadpoloviční většina zaměstnanců zveřejnila svůj názor na motivační systém. Zaměstnanci byli požádáni o zodpovězení šestnácti otázek, ale ne vždy všichni odpověděli.

Mezi respondenty převažovaly ženy a všichni byli stálými zaměstnanci společnosti XYZ s.r.o., ve které pracovali nejčastěji 1 – 3 roky a jednalo se z velké části o výrobní dělníky. Jako své hobby nejčastěji uváděli čas trávený s rodinou, výlety nebo sportování.

Když jsme v dotazování přešli na téma motivačního systému společnosti, tak absolutní většina dotazovaných odpověděla, že motivační systém podniku zná a obecně považuje motivační program za důležitý. Ohledně vlivu motivačního programu na práci se respondenti většinou shodli na 40 % - 59 % a na 80 % - 90 %. Dále také uvedli, že na zaměstnanecké výhody pohlížejí víceméně jako na samozřejmost, kterou využívají denně – měsíčně.

Při zjišťování čím bývají zaměstnanci nejvíce motivováni, jsme došli k závěru, že nejsilnější motivační nástroj je mzda a jiné finanční odměny následované kvalitou pracovního kolektivu, uznáním a pochvalou nadřízeného. Jako zajímavá nám přišla odpověď, že jsou respondenti (11,54 %) nejvíce motivováni, když mají pouze jednu směnu. Při výběru benefitů, které by dále zaměstnanci ocenili, se nejlépe umístila dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů), příspěvek na dovolenou a penzijní připojištění. Mezi nejhorší, tedy ty benefity, které by nechtěli, se řadí ocenění a vyhlášení nejlepšího pracovníka, příspěvek na dopravu do práce a příspěvek na bydlení.

Předmětem dalšího zjišťování byl současný motivační systém, kde nejlepšího hodnocení se dostalo benefitu – stravenky, hůře dopadl benefit – příplatek za docházku a jako poslední se umístil benefit – příplatek za kvalitní práci.

Mezi posledními otázkami jsme analyzovali spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti a to, co by respondenti rádi změnili. Tato otázka byla do dotazníku zařazena, z toho důvodu, že pracovní podmínky rovněž ovlivňují práci a motivaci zaměstnanců. U této otázky převažovaly odpovědi typu „spíše ano“. V případě možnosti změny pracovních podmínek, by respondenti nejčastěji volili zlepšení komunikace, klimatizace a kolektivu.

Provedené dotazníkové šetření bychom vyhodnotili jako úspěšné z titulu získaných potřebných a zajímavých informací přímo od zaměstnanců.

## **5.2 Vyhodnocení metody rozhovoru**

V průběhu rozhovoru s managementem bylo zodpovězeno celkem 10 otázek, které se týkají současného motivačního systému ve společnosti XYZ s.r.o. Dozvěděli jsme se, že tento současný systém považují za neefektivní a je potřeba ho změnit, jelikož nemotivuje zaměstnance ke kvalitnímu výkonu, nýbrž pouze k výkonu kvantitativnímu.

Management společnosti se snaží zvyšovat produktivitu a kvalitu práce svých zaměstnanců pomocí motivování zaměstnanců, avšak pracovníky nelákají nabízené benefity. Z tohoto důvodu bývá motivační program často upravován.

Motivační systém bývá zpracováván výrobním ředitelem, avšak vyjadřují se k němu i vedoucí jednotlivých oddělení. Informovanost o změnách je v podniku zajištěna předáním procedury motivačního programu.

Jako nevýhodu chápeme, že neexistuje statistika využívání benefitů, která by pomohla objasnit zájem zaměstnanců o ně.

Naopak za výhodu považujeme skutečnost, že vedení společnosti je ochotno vyčlenit finanční prostředky, které by měly dopomoci k lepší motivaci pracovníků. Jako další pozitivum je vnímán zájem motivovat i brigádní pracovníky, kteří vykonávají stejnou práci jako stálí zaměstnanci.

Z rozhovoru vyplývá, že i vedení společnosti si uvědomuje, že motivační systém není v ideálním stavu a že se s tím snaží něco udělat. Avšak nikoliv všechny kroky jsou úspěšné a zaměstnanci vítané.

### 5.3 Výsledky BCG matice

Do BCG matice jsme aplikovali zaměstnanecké benefity ze stávajícího motivačního programu podniku a také ty, které se vyskytly v dotazníkovém šetření. Podle vyjádřeného zájmu respondentů v dotazníkovém šetření jsme vyhodnotili jednotlivé benefity a určili úroveň ocenění zaměstnanci (osa x). Další důležitý faktor při sestavování matice byla míra vlivu jednotlivých benefitů na vykonanou práci (osa y).

Dále následovaly kroky umístění jednotlivých benefitů do jednoho ze čtyř kvadrantů. Názvy kvadrantů zůstaly stejné, jako v originální matici.

Bídící psi – benefity, s nízkým vlivem na pracovní výkon, které neocení ani zaměstnanci. Bylo by vhodné se jim vyhnout, protože mohou přinést pouze minimální přidanou hodnotu.

Jedná se o:

- příspěvek na dopravu do práce,
- příspěvek na bydlení,
- ocenění – vyhlášení nejlepšího pracovníka.

Dojné krávy – nesou nízký efekt na pracovní výkon, ale zaměstnanci tyto benefity ocení. Jsou to tyto benefity:

- stravenky,
- zaměstnanecké výhody,
- příspěvek na dovolenou,
- penzijní připojištění.

Hvězdy – jsou nejlepší kombinací benefitů. Zaměstnanci o ně jeví zájem a také pro zaměstnavatele jsou vhodné, protože mohou ovlivnit pracovní výkon. Lze zde zařadit:

- mzda a finanční benefity,
- komunikace,
- kolektiv,

- dovolená navíc,
- pracovní prostředí,
- ocenění/pochvala od nadřízeného.

Otazníky – představují benefity s vysokým efektem na pracovní výkon, ale s nízkým zájmem zaměstnanců o něj. Zde spadají:

- příplatek za docházku,
- příplatek za kvalitní práci,
- rekvalifikační kurzy,
- možnost postupu.

Při tvorbě doporučení pro společnost budou brány v potaz všechny tyto údaje, které jsou nyní viditelnější, a budeme se snažit propojit stávající motivační systém s novými návrhy na zlepšení.

## 5.4 Doporučení pro společnost

V této části práce budeme vycházet z teoretických východisek a hlavně z výsledků všech provedených analýz.

Z výsledků dotazníkového šetření je doporučeno společnosti XYZ s.r.o., aby rozšířila poskytované benefitové portfolio svým zaměstnancům. Zejména zaměstnanecké výhody, které vyšly v analýzách na prvních místech, jako je např. dovolená navíc, příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění aj.

Podle BCG matice by bylo vhodné určit směr, kterým se podnik v odměňování vydá. Tj. preference zájmu zaměstnanců, vliv na pracovní výkon nebo různé kombinace těchto směrů. Jednou z možností je udržet v každé kategorii alespoň některé benefity, aby se vyšlo vstříc oběma stranám.

Podle SWOT analýzy doporučujeme zaměřit se na slabé stránky a snažit se je eliminovat na co nejnižší počet. Hrozby společnost těžko ovlivní, ale může se připravit na jejich příchod a předem počítat s možností, že mohou nastat. Silné stránky by se mělo vedení společnosti snažit udržet a pokusit se k nim přidat další prvky nebo transformovat slabé stránky na silné. Možných příležitostí (viz tabulka č. 4.3 – SWOT analýza) by se společnost také měla držet. Sice je nemůže ovlivnit, ale může je využít.

Dále navrhujeme vytvoření evidence využívání benefitů (co, jak často), která by mohla pomoci při případné reorganizaci motivačního programu.

V reakci na sloučení veškerých získaných výsledků navrhujeme další řešení pro zlepšení motivace zaměstnanců a zvýšení výkonu práce:

1. Cafeteria systém – tento systém je daňově výhodný pro společnost i pro zaměstnance. Smysl tkví v tom, že si zaměstnanec sám vybírá benefity, které ho zajímají (sport, kultura, cestování, dovolená atd.). Každý zaměstnanec má na začátku určitý počet kreditů, které vyměňuje za samotné benefity (všechny benefity mají dopředu danou svou hodnotu – počet kreditů). Zajímavost je v tom, že pokaždé si může pracovník vybrat jiný typ benefitu, avšak nesmí vyčerpat kredity.
2. Budování pozitivního podnikového klimatu v mezilidských vztazích – při analyzování dotazníkového šetření se nám objevil nejednou pojem kolektiv. Ať už to bylo ve smyslu motivace nebo zlepšení vztahů v rámci kolektivu. Proto navrhujeme organizaci teambuildingových akcí, které by mohly zlepšit vztahy na pracovišti a tím zvýšit motivaci k práci. Cílem je, aby se zaměstnanci lépe poznali a vytvořila se mezi nimi důvěra. Tak si nebudou „házet klacky pod nohy“, ale budou spolupracovat a zvýší se tak jejich pracovní výkon.
3. Podíl na zisku organizace – podíl lidí na zisku plní celý komplex přínosů podniku (činitel iniciativy lidí, produktivity, výkonů, kvality a hospodárnosti) a k tomu ještě učí lidi zodpovědnosti, zlepšuje mezilidské vztahy – pocit kolektivní zodpovědnosti za hospodárnost, kvalitu a plnění plánu. Z tohoto důvodu navrhujeme propojení zájmů zaměstnance a zaměstnavatele, a to podílem na zisku organizace. Pro zaměstnance to bude motivující zejména z toho titulu, že pokud se bude ekonomicky dařit podniku, získá svůj benefit i zaměstnanec. V návrhu nepočítáme s dvojciferným procentním číslem, ale s úměrnou částkou např. 5 % z průměrného měsíčního zisku společnosti po zdanění. Tímto, by měl být zajištěn růst výkonu a kvality práce a pokles zmetkovosti ve výrobě. Důležité je brát v potaz fakt, že podíl na zisku společnosti s ručením omezeným nepodléhá odvodům pojistného na sociální a zdravotní pojištění, avšak v případě vyplacení podílů na zisku je s.r.o. povinná odvést daň z podílů na zisku, která je ve výši 15 % vyplacených podílů. Z tohoto titulu navrhujeme nevyplácet podíl na zisku v peněžní podobě, ale poskytnout zaměstnancům nepeněžní plnění formou daňově neúčinných nákladů. (např. cafeteria systém, benefiční karty apod.)

4. Systém oceňování věrnosti zaměstnanců společnosti – v návrhu pracujeme s myšlenkou, že by mohli být oceňováni stálí zaměstnanci za věrnost společnosti a tak by vzrostla loajalita zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli. Např. za odpracovaných 5 let u této společnosti, by tito zaměstnanci dostali ocenění a finanční odměnu. Tímto by zaměstnavatel poslal pomyslnou zprávu svým zaměstnancům, že si cení jich samotných, prokázané loajality a jejich odvedené práce.
5. Zlepšení pracovního prostředí – jedná se o velmi důležitý faktor, který má vliv na výkon zaměstnanců. V dotazníkovém šetření někteří respondenti uvedli, že by uvítali zlepšení pracovního prostředí, z důvodu vysoké prašnosti, nedostatečně funkční klimatizace na pracovišti aj. Také by bylo vhodné zlepšit sociální zázemí a šatny zaměstnanců. V práci a jejím prostředí pracovníci tráví mnoho hodin denně, a proto by jeho zlepšení mohlo vést k větší spokojenosti a lepšímu pracovnímu nasazení zaměstnanců.

Příprava efektivnějšího motivačního systému, může zabrat tři až šest měsíců příprav. Tento časový horizont je závislý zejména na složitosti nového programu a počtu inovací, které bude zahrnovat.

V případě, že se společnost rozhodne aplikovat benefiční program formou cafeteria systému, potom předpokládáme přibližně tříměsíční přípravní dobu. Společnost by mohla ušetřit mnoho práce s administrativou a také času, kdyby zahájila spolupráci se společností, která tyto služby nabízí již „ušité na míru“. Díky těmto službám by společnost XYZ s.r.o. mohla ušetřit oproti vypláceným benefitům ve mzdě 8,5 % a zaměstnanci 31,1 %.

Zvažujeme možnost kombinace benefitů. Návrh o vyplácení podílu na zisku zaměstnancům můžeme propojit s návrhem o cafeteria systému. Při zvažování benefitu vyplácení podílů na zisku vycházíme z informací uvedených ve 3. kapitole této práce. Počítáme se ziskem 31 005 tis. Kč (r. 2016) a s vyplácením 5 % z průměrného měsíčního zisku. Ovšem, aby došlo k úsporám na zákonných odvodech, navrhujeme ji převést na konto zaměstnance v cafeteria systému. Zaměstnanec by tedy získal přibližně 12 918 Kč a k tomu by ještě přibyla částka např. 2 500 Kč za stávající benefity. Pracovník společnosti by tedy získal 15 418 Kč a mohl je utratit za jakýkoliv benefit dle vlastního požadavku (rekreace, sport, cestování, zdravotní pomůcky aj.).

V rozhovoru s managementem nám bylo řečeno, že motivační systém má na starosti výrobní ředitel spolu s vedoucími jednotlivých oddělení. Naším návrhem však je pověřit tímto úkolem jednu osobu, nejlépe z personálního oddělení, která by se starala o celý motivační program.

Důvodem je zvýšená administrativa a náročnost udržení motivovaných zaměstnanců. Zároveň by tento pracovník měl za úkol evidovat veškeré informace s motivačním systémem spojené, snažit se jej inovovat a upravovat dle potřeb.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo posoudit stávající motivační systém společnosti XYZ s.r.o. se zaměřením na zaměstnanecké výhody a následně se jej pokusit zefektivnit.

První část práce se týkala teoretických východisek, kde jsme se seznámili s důležitými pojmy a teoriemi této problematiky.

V další hlavní kapitole došlo k seznámení se se společností, s předmětem podnikání a k zařazení do CZ – NACE. Zjistili jsme také, jakými certifikáty společnost disponuje a jak funguje motivační systém podniku a jaké benefity poskytuje.

Následně jsme plynule přešli k analytické části, ve které jsme pomocí dotazníkového šetření, metody rozhovoru, Maslowovy pyramidy potřeb, BCG matice a SWOT analýzy rozebrali celý motivační systém společnosti a zjistili jsme důležité informace, které nám byly nápomocny při zefektivňování systému motivace a tvoření doporučení pro společnost.

Společnosti je doporučeno vytvořit nový motivační program na základě výsledků a návrhů zmíněných v této práci. Dle našeho názoru by byl nejvhodnější cafeteria systém a částečný podíl na zisku. Pro zlepšení mezilidských vztahů by byly vhodné teambuildingové akce, které napomohou zlepšit vztahy na pracovišti.

Závěrem lze konstatovat, že zaměstnanci o benefity zájem mají, avšak je potřeba zvolit ty správné, aby byly v zájmu zaměstnanců i společnosti.



# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-902105-8-9.

DUCHÁČEK, Ludvík. *Diagnostika pracovní motivace v několika současných českých firmách: Empirický výzkum. Psychologie v ekonomické praxi*. 2007, roč. XLII, č. 1–2, s. 41–49. ISSN 0033-300X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

HUMLOVÁ, V., B. PO CZATKOVÁ a V. FIALOVÁ. *Podnikání a podnik II*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-19-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80.

LATHAM, Gary P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2007. 337 s. ISBN 978-0-7619-2018-2.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2005. ISBN 80-7080-573-0.

## **Elektronické dokumenty a ostatní**

Ansoffova matice. ManagementMania [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matrice>

CZ – NACE, Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. CZ NACE [online]. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/29-32-0-vyroba-ostatnich-dilu-a-prislusenstvi-pro-motorova-vozidla/>

Dotazník jako průzkumná a výzkumná metoda. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

ISO/TS 16949. *ISO.CZ* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

ISO 9001:2008. *International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/46486.html>

Kvantitativní výzkum 3 – Výběr vzorku a typy dotazování. *Survio* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativnivyzkum-3-vyber-vzorku-a-typy-dotazovani>

Maslowova pyramida potřeb. *Ekonomikon* [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida/>

Matice BCG. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

Metodická příručka CZ-NACE rev. 2. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)

Stimul. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

SWOT analysis. *Investopedia* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

SWOT analýza. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

## Seznam zkratk

<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>nace</b>	klasifikace ekonomických činností
<b>s. r. o.</b>	společnost s ručením omezeným
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>THP</b>	technicko – hospodářský pracovník
<b>VŠB – TUO</b>	Vysoká škola Báňská, Technická univerzita Ostrava

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018

.....  
Bc. Natálie Karabínová

# **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** – dotazník

**Příloha č. 2** – rozhovor s top managementem

# Přílohy

## Příloha č. 1

### Dotazník – motivace zaměstnanců

---

*Vážení zaměstnanci,*

*Jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty na VŠB – TU Ostrava, oboru Ekonomika podniku, a tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku. Jeho cílem je zjistit Váš postoj k současnému motivačnímu systému ve Vašem podniku. Tento dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit k vypracování návrhů na zlepšení motivačního systému ve firmě.*

*Děkuji Vám za ochotu a pomoc při vyplňování dotazníku.*

*Bc. Natálie Karabínová*

#### **1. Jaké jsou Vaše koníčky? (Co děláte ve svém volném čase) – max. 3 odpovědi**

☐ Trávím čas s rodinou

☐ Sportuju

☐ Jezdím na výlety

☐ Jezdím za kulturou

☐ Turistika

☐ Jiné: \_\_\_\_\_

#### **2. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?**

☐ Méně než 1 rok

☐ 1 – 3 roky

☐ 4 – 6 let

☐ 7 – 9 let

☐ 10 let a více

#### **3. Na jaké pozci pracujete?**

☐ Výrobní dělník

☐ Mistr

☐ THP (technicko - administrativní pracovník)

☐ Management

**4. Jste stálým zaměstnancem?**

☐ Ano

☐ Ne, jsem brigádník

**5. Znáte motivační systém podniku, ve kterém pracujete?**

☐ Ano

☐ Ne

**6. Co Vás při vykonávání Vaší práce nejvíce motivuje? Max. 3 odpovědi**

☐ Mzda a jiná finanční odměna

☐ Pochvala a uznání nadřízeného

☐ Příjemný pracovní kolektiv

☐ Příjemné pracovní prostředí

☐ Kariérní postup ve firmě

☐ Zaměstnanecké výhody

☐ Mohu se vzdělávat

☐ Jiné: \_\_\_\_\_

**7. Ohodnoťte jednotlivé benefity, podle Vašeho zájmu. (Hodnocení je jako ve škole: 1 = nejlepší, chtěl/a bych jej ; 5 = nejslabší, nechtěl/a bych jej)**

Benefit	Ohodnocení				
Ocenění – vyhlášení nejlepšího pracovníka	1	2	3	4	5
Poukazy na sportovní aktivity, plavanky	1	2	3	4	5
Vstupenky do kina divadla aj.	1	2	3	4	5
Rekvalifikační kurzy	1	2	3	4	5
Příspěvek na dovolenou	1	2	3	4	5
Příspěvek na bydlení	1	2	3	4	5
Příspěvek na dopravu do práce	1	2	3	4	5



Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5

**8. Považujete zaměstnanecké výhody za samozřejmost?**

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

**9. Jak často využíváte benefity?**

- ☐ Denně
- ☐ Týdně
- ☐ Měsíčně
- ☐ Párkrát do roku
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

**10. Jak byste ohodnotili Vaší spokojenost se stávajícím motivačním systémem? (označujte níže uvedené výhody jako ve škole: 1 = nejlepší ; 5 = nejhorší)**

benefit	ohodnocení				
Stravenky	1	2	3	4	5
Příplatek za docházku	1	2	3	4	5
Příplatek za kvalitní práci	1	2	3	4	5

**11. Považujete motivační systém za důležitý?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**12. Jaký si myslíte, že má motivační systém vliv (efekt) na Vaši práci?**

- ☐ 0% - 9%
- ☐ 10% - 20%
- ☐ 21% - 39%
- ☐ 40% - 59%

- ☐ 60% - 79%
- ☐ 80% - 90%
- ☐ 91% - 100%

**13. Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti? (vybavení, bezpečnost práce, komunikace, pracovní prostředí aj.)**

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

**14. Co byste zlepšili na pracovišti v případě, že nejste „rozhodně spokojeni“ na pracovišti (viz otázka č. 13)?**

---

**15. Jaké je Vaše pohlaví?**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

**16. Kolik je Vám let?**

- ☐ 18 – 26
- ☐ 27 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 – 65
- ☐ 66 a více

*Děkuji Vám za Váš čas a vyplnění dotazníku.*

*Bc. Natálie Karabínová*

## Rozhovor s Top managementem

---

17. Jaký je efekt současné motivace zaměstnanců?
18. Proč si myslíte, že předchozí motivační systém nebyl úspěšný?
19. Kdo zodpovídá za motivační systém? Jaké oddělení?
20. Snažíte se pravidelně obnovovat motivační systém?
21. Jak je zabezpečována informovanost zaměstnanců o motivačním systému? Jak se o něm dozví?
22. Kolik máte vyčleněných peněz na provoz motivačního systému? Kolik peněz jste ochotni vložit do jednoho zaměstnance?
23. Monitorujete využívání jednotlivých benefitů? Je vedena statistika o tom?
24. Jak funguje komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými?
25. Je možnost, aby zaměstnanci postupovali v rámci podniku směrem nahoru?
26. Chcete aplikovat stejný motivační systém pro stálé zaměstnance a brigádníky?